

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGAMENTU

Malý a střední podnik
Small and Medium – size Enterprise

Student: Petr Šrubař

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2009

Zadání bakalářské práce

Student:

Petr Šrubař

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Malý a střední podnik
Small and Medium - size Enterprise

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Teoretická východiska
2. Charakteristika podniku
3. Praktická část
4. Návrhy a doporučení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

MIKUŠOVÁ, Marie. Podnikání v praxi. Praktický průvodce pro podnikatele. Ostrava: Arnet on Line, a.s., 2004. 189 s. ISBN 80-239-3953-X.

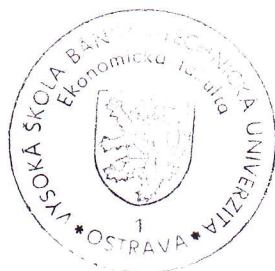
TYRLÍK, Otto. Provozní management. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 87 s. ISBN 978-80-248-1623-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

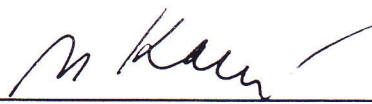
Datum zadání: 21.11.2008

Datum odevzdání: 7.5.2009





prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2009

.....

Petr Šrubař

Zde bych rád poděkoval Ing. Marii Mikušové, Ph. D., vedoucí mé bakalářské práce za profesionální pomoc, čas a cenné rady, které mi věnovala.

Obsah:

Úvod.....	2
1. Teoretická východiska.....	4
1.1. Význam malého a středního podniku.....	4
1.2. Vymezení malého a středního podniku.....	5
1.3. Specifika malého a středního podniku.....	7
1.4. Příčiny neúspěchu malého a středního podniku.....	8
1.5. Podnikatelské prostředí a jeho analýza.....	8
1.5.1. Mikroprostředí.....	9
1.5.2. Mezoprostředí.....	10
1.5.3. Makroprostředí.....	14
1.6. SWOT analýza.....	17
1.7. Porterova konkurenční analýza.....	18
2. Charakteristika podniku.....	22
2.1. Založení vybraného podniku.....	22
2.2. Pětiletá historie restaurace.....	23
2.3. Majitelem plánovaná budoucnost.....	25
3. Praktická část.....	26
3.1. Analýza prostředí.....	26
3.1.1. Mikroprostředí.....	26
3.1.2. Mezoprostředí.....	27
3.1.3. Makroprostředí.....	32
3.2. SWOT analýza.....	35
3.3. Volba konkurenční strategie.....	37
4. Návrhy a doporučení.....	39
4.1. Provoz.....	39
4.2. Marketing.....	40
4.3. Finanční plán.....	40
4.4. Návrh investice.....	42
Závěr.....	44
Seznam použité literatury.....	45

Úvod

Podstatná většina z nás si alespoň jednou v životě položí otázku, zda nezačít podnikat. Vlastnit a řídit svůj vlastní podnik, dělat věci tak, jak já jsem přesvědčen, že je správné, to je představa určitě velice lákavá. Ti z nás, kteří se i přes rizika spojená s podnikáním, rozhodnou pro tuto bezesporu náročnou možnost obživy, pak zakládají podniky, které jsou z převážné většiny úzce spjaty s osobou podnikatele. Právě takový to malý a střední podnik je tématem této práce. Hledisek pro vymezení malého a středního podniku je celá řada a budou zmíněny později, ale právě ono spojení s osobou podnikatele je hlavním znakem takto označovaného subjektu.

Charakteristickým rysem dnešní doby jsou změny probíhající všude kolem nás a jejich stále rostoucí dynamika. Malý a střední podnik je součástí tohoto rychle se měnícího prostředí a je jeho životní nutností se těmto změnám přizpůsobit nebo v ideálním případě jich využít. Z těchto důvodů je každý podnikatel nucen přijímat mnoho zásadních rozhodnutí, které ve většině případů mají zásadní vliv na budoucí vývoj podniku a jeho postavení v konkurenčním prostředí, v němž se, dnes malá a střední firma, nezávisle na jejím předmětu podnikání, nachází.

Cílem této práce je zjistit současné postavení vybraného podniku na konkrétním trhu a zhodnotit vhodnost plánované investice do rozvoje služeb. Vše s využitím několika základních metod a přístupů, které mají podnikatelům usnadnit přijímání strategických rozhodnutí.

První kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu malý a střední podnik, na postavení takového to podniku v tržní ekonomice a význam jeho existence pro správné fungování tržních vztahů, na kterých je dnes založená převážná většina národních ekonomik. Dále kapitola přiblíží na teoretické úrovni, jak rozdělit a jak nahlížet na prostředí kolem i uvnitř podniku. Budou zde také vysvětleny základní principy SWOT analýzy a Porterovy konkurenční analýzy.

V druhé kapitole s názvem charakteristika podniku je představen konkrétní podnik restaurace ve Frenštátě pod Radhoštěm. Kapitola přiblíží historii této firmy, vlastnické vztahy a další její charakteristické rysy příznačné pro podnik podnikající ve službách. Právě takovýto podnik podnikající ve službách můžeme považovat za typického představitele v segmentu malých a středních firem.

Třetí kapitola přináší již praktické využití analýzy prostředí, SWOT analýzy a konkurenční analýzy při zjišťování stávající situace zkoumané firmy a použití teoreticky objasněných metod a přístupů v kapitole první.

Závěr patří návrhům a doporučením, které vyplynuly z prováděných analýz a zhodnocení splnění cíle práce.

1. Teoretická východiska

1.1. Význam malého a středního podniku

Rokem 1989 skončilo v České republice po více jak čtyřiceti letech období komunistické nadvlády a začal obtížný proces přeměny v demokratickou společnost uznávající základní svobody, mezi které patří i svoboda podnikání. Do té doby centrálně plánovaná ekonomika se postupně mění v ekonomiku tržní, založenou na samoregulačním mechanismu, jen částečně usměrňovanou státem. Malé a střední firmy zde opět začínají nabývat na významu. Tyto podniky totiž garantují nejběžnější svobody. Dávají podnikatelům šanci k svobodnému uplatnění i šanci k samostatné realizaci a uplatnění svých představ v podnikání [9].

Dnes tvoří malé a střední podniky významný segment národního hospodářství a svou existencí vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí. Rovněž zvyšují dynamiku trhu a mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z různých důvodů z velkých podniků. Podle statistických informací Ministerstva průmyslu a obchodu, se podíl malých a středních podnikatelských subjektů (v celém národním hospodářství) na tvorbě HDP zvýšil z 31,54 % v roce 1999 na 35,49 % v roce 2007. Na celkovém počtu zaměstnanců se malé a střední podniky podílely v roce 2007 více než 60 % a podíl na celkovém počtu podniků činil v roce 2007 99,83 %. Zajímavou informací je také podíl MSP na celkovém vývozu České republiky, který dosáhl v roce 2007 hodnoty 44,8 %. V absolutní hodnotě dosahuje vývoz MSP od roku 1997 nepřetržitý nárůst, přičemž v roce 2007 došlo k meziročnímu zvýšení vývozu MSP o 139 864 mil. Kč. Tato čísla nám potvrzují význam těchto podnikatelských subjektů pro naši ekonomiku.

Malé a střední podniky mnohdy dotvářejí charakter určitého regionu a podílejí se společně s představiteli obecní nebo státní správy na tvorbě kulturního a společenského prostředí. Podnikatel je s regionem mnohem více svázán a většinou tam i bydlí. Z této skutečnosti vyplývá i častá, byť v menším měřítku, finanční spoluúčast na různých sportovních, kulturních či charitativních akcích [9].

Z dalšího pohledu jsou malé a střední podniky důležitým článkem při zajišťování konkurence na trhu, jejíž existence je nutná pro správné fungování ekonomiky. MSP působí proti posilování monopolních tendencí. Přestože jsou tyto firmy velkými konkurenčními

podniky stále vytlačovány, stále jsou schopny hledat a vyplňovat větší či menší mezery na trhu, čímž vytvářejí tlak na velké firmy. Řada malých a středních firem naopak s velkými firmami velice úzce spolupracuje a jsou jejich subdodavateli, především v oblasti služeb, ale také zboží a různých komponentů.

1.2. Vymezení malého a středního podniku

Pojem malý a střední podnik je dnes běžně kolem nás zmiňován poměrně často. Většina lidí se již s tímto termínem určitě setkala například v televizi, novinách nebo při studiu některých zákonů. Přitom jen málokdo se zamyslí nad tím, co je a co už není malý a střední podnik. A není se co divit, hledisek pro jeho vymezení je totiž celá řada. Mezi nejznámější patří kvantitativní a kvalitativní hlediska.

Kvantitativní hlediska

Počet zaměstnanců, majetek a obrat jsou základní kvantitativní kritéria používaná pro určení toho, zda se jedná o malou, střední nebo velkou firmu. Při vymezení je někdy použito jediné hledisko samostatně, jindy je jich využito více.

Například pro statistické účely je využíváno dělení podniků na:

- malé - do 20 zaměstnanců
- střední - do 100 zaměstnanců
- velké - 100 a více zaměstnanců

Výše uvedené členění využívá pouze jedno hledisko a to počet zaměstnanců. Zákon č. 47/2002 sbírky o podpoře malého a středního podnikání, který byl přijat v roce 2002 a účinnosti nabyl k 1. 1. 2003, již bere v úvahu hledisek více. Rozdělení podniků upravené tímto zákonem bude uplatněno při posuzování žádostí o zařazení do určitého programu na podporu podnikání, přičemž žadatel musí být maximálně v kategorii středního podniku. Tento zákon člení malé a střední podnikatele takto [5]:

A) drobný podnikatel

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců
- jeho aktiva nepřesahují 180 milionů Kč nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahuje 250 milionů Kč
- je nezávislý

B) malý podnikatel

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců
- jeho aktiva nepřesahují 180 milionů Kč nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahuje 250 milionů Kč
- je nezávislý

C) střední podnikatel

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců
- jeho aktiva nepřesahují 980 milionů Kč nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahuje 1450 milionů Kč
- je nezávislý

V tomto vymezení je využíváno další hledisko „nezávislost“. Za nezávislého se zde považuje podnikatel, který má minimálně 75% podíl na svém základním kapitálu a hlasovacích právech [5].

Kvalitativní hlediska

Kvalitativní vymezení je také důležité pro pochopení a definování sektoru malého a středního podnikání. V tomto pojetí se rovněž setkáme s řadou názorů prezentovaných různými autory. Výzkum malého a středního podnikání na EkF VŠB-TU Ostrava, jenž zdůrazňuje význam kvalitativních kritérií, vymezuje následující [1]:

- **role vlastníka ve firmě** (pro malé firmy je typické, že vlastník sehrává trojroli v podobě správy vlastnických práv, vlastního řízení firmy a profesního odborníka; u středních firem jsou tyto role již částečně odděleny a ve velkých firmách jsou již odděleny zcela)
- **substituce produktivních faktorů ve firmě** (u malých firem převládá pracovní sociální substituce, u středních firem začíná působit kritérium efektivnosti technologicko-kapitálové substituce, u velkých firem je efektivnost technologicko-kapitálové substituce rozhodující)
- **finanční optimalizace** (malá firma je nucena věnovat hlavní pozornost peněžním tokům, u střední firmy se začíná posuzovat finanční struktura, u velkých firem hraje kapitálová struktura významnou roli).

1.3. Specifika malého a středního podniku

Vlastnosti, kterými se vyznačuje a jimiž se odlišuje malý a střední podnik od podniků velkých je mnoho. Jedním z významných rysů je již v úvodu zmíněné **spojení s osobou podnikatele**. Ve většině případů je totiž úspěch podnikatelských aktivit MSP závislý právě na schopnostech a osobnostních rysech majitele tohoto podniku, což u velkých firem neplatí. Podnikatel zde často vykonává onu uváděnou trojroli a je tedy zcela logické, že úspěch podniku je přímo závislý na jeho odborných znalostech, na jeho umění řídit a vlastnit, ale také například na momentálním zdravotním stavu [5].

Organizační struktura malého a středního podniku bývá často velmi jednoduchá a díky tomu je podnik schopen velice rychle přijímat různá rozhodnutí. Tato skutečnost přináší MSP výhodu v podobě možnosti rychlejší reakce na dnes stále častěji se měnící požadavky zákazníků. S tímto je úzce spjata také **majetková struktura MSP**. Typické pro malé a střední podniky je, že nejsou vlastníky budov, technologií a jiného dlouhodobého majetku. Z tohoto důvodu pro ně podstatně snazší přejít na nový výrobní program, případně přesunou výrobu, než pro firmy velké s rozsáhlým majetkem [5].

Dalším významným specifickým rysem MSP je také nedostatek vlastních a **obtížný přístup k cizím finančním prostředkům**. Z tohoto důvodu nemůže MSP investovat do reklamy nebo do různých prognóz trhu, proto zde sehrává významnou roli podnikatelova intuice a schopnost správně odhadnout budoucí vývoj na trhu. Na druhou stranu trh, na kterém malý a střední podnik působí, bývá relativně malý, což podnikateli poskytuje možnost jej dokonale poznat a uplatňovat na něm osobní přístup k zákazníkům. Je tedy zřejmé, že malá a střední firma působící v dnešním konkurenčním prostředí má řadu výhod, ale i mnoho nevýhod oproti firmám velkým. Jakým způsobem dokáže podnikatel využít nabízených možností, záleží jen a jen na něm [5].

1.4. Příčiny neúspěchu malého a středního podniku

Neúspěch zažije v životě každý. Ti co se z něho chtějí poučit, pátrají po příčinách. Důvody neúspěchu MSP dělíme na všeobecné a specifické. Všeobecné příčiny jsou takové, u nichž má podnikatel jen nepatrnou šanci je ovlivnit. Patří zde například ekonomická a politická situace státu, na jehož území firma působí. Dále do této skupiny zařazujeme daňový systém. To jak je v dané zemi nastaven daňový systém může velmi významně ovlivnit výsledek hospodaření konkrétní firmy a s tím spojené dosažení stanovených cílů. I obecní a

regionální politika, směřovaná například k rozvoji podnikatelských aktivit nebo naopak k jejich útlumu a prostředky, kterými je prováděna, velkou měrou ovlivní výsledek podnikání, přičemž podnikatel nemá žádnou nebo jen nepatrnou možnost toto ovlivnit. Naopak specifické příčiny neúspěchu MSP má možnost podnikatel nějakým způsobem ovlivnit, i přesto že je k tomu zapotřebí hodně energie, úsilí a především notná dávka štěstí. Jestliže při rozhodnutí o umístění podniku podnikatel zvolí špatnou lokalitu, jejíž vhodnost je závislá na předmětu podnikání a potřebách provozu, může i přes jinak perfektní podnikatelský záměr být neúspěšný. Nedostatek času, chyby ve financování, nesprávná cenová politika, podcenění plánování, špatné řízení zásob to vše patří mezi specifické příčiny neúspěchu. Jejich výčet je opravdu velice dlouhý, ale jedno mají společné. Je to možnost podnikatele nějakým způsobem minimalizovat rizika z nich plynoucí, například obezřetností při rozhodování, získáváním informací nebo pružným plánováním. Metod a přístupů usnadňujících tyto činnosti je dnes celá řada, proto některé nyní v této kapitole alespoň částečně objasním [5].

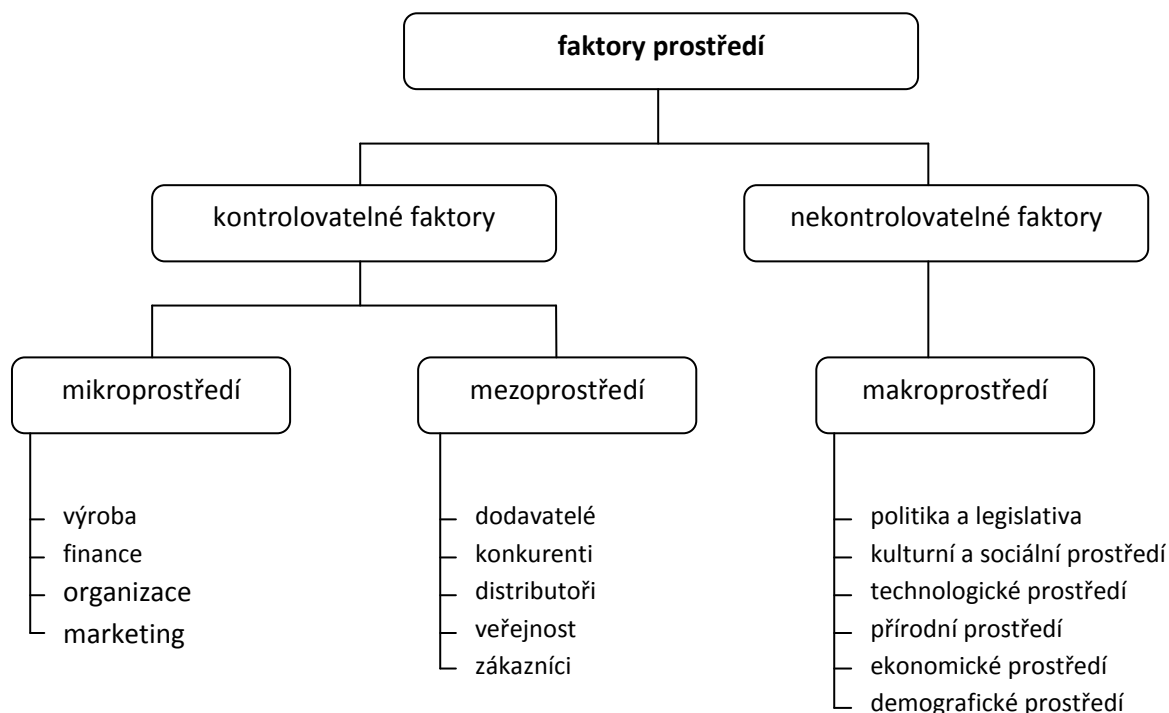
1.5. Podnikatelské prostředí a jeho analýza

Každý podnik i živnostník je při svých podnikatelských aktivitách součástí nějakého prostředí, které ho více či méně ovlivňuje. Proto, aby mohl podnikatel úspěšně reagovat na změny, využít tržních příležitostí nebo jen správně zajišťovat administrativní chod musí toto prostředí dokonale poznat. Základní rozdělení podnikatelského prostředí, jímž je podnik obklopen a které většinu z nás napadá jako první je členění na:

- **Vnější prostředí** – které dále dělíme na:
 - *Makroprostředí*
 - *Mezoprostředí*
- **Vnitřní prostředí** – které označujeme jako:
 - *Mikroprostředí*

Podle toho jak lze kontrolovat faktory, které ovlivňují fungování firmy v ekonomickém prostředí, je možné tyto faktory rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří **faktory kontrolovatelné**, tedy takové, které jsou z pohledu firmy ovlivnitelné. Takové faktory, které je firma schopna jen velmi obtížně nebo vůbec ovlivnit řadíme do druhé skupiny, označované jako **faktory nekontrolovatelné** [7]. Toto rozdělení znázorňuje následující obr. 1.1.

Obr. 1.1. Faktory ovlivňující firmu v různých prostředích [7]



1.5.1. Mikroprostředí

Mikroprostředí, označované taky jako vnitřní prostředí podniku zahrnuje tedy to co je, co probíhá přímo v podniku. Je vymezeno klimatem, kulturou, vztahy zaměstnanců a dalšími znaky, jimiž je vytvořeno ve firmě pracovní prostředí, provozní, resp. životní prostředí. Za faktory vymezující toto prostředí považujeme například [1]:

- umění podnikatele vlastnit
- schopnost a umění vést lidi, napomáhat rozvíjení vztahů mezi managementem a podřízenými a p.
- schopnost uspokojit potřeby, tedy prolnout marketingovou filozofii dovnitř i navenek firmy.
- schopnost podniku komunikovat s makro a mezzoprostředím. Zde se může i jednat o různé mimo ekonomické aktivity, například různá forma darů nebo spoluúčasti.
- umění formulovat podnikatelskou filozofii, tzn. schopnost sjednotit zájmy, představy, hodnoty a přístupy vlastníků a ostatních zaměstnanců.

Zvýše uvedeného vyplývá, že mikropodnikatelské prostředí vlastně vypovídá o vyzrálosti „osobnosti“ podniku [1]. Analýza tohoto prostředí přináší podnikateli možnost určit a vymezit různé silné a slabé stránky podniku. Za silnou stránku jsou zde považovány například kvalitní výrobky nebo služby, výborně fungující komunikace uvnitř podniku, kvalifikovaní zaměstnanci nebo nízké výrobní náklady. Za slabé stránky můžeme považovat pravý opak. Výsledkem takové analýzy jsou tedy faktory, které jsou označeny buď jako silné nebo slabé stránky, přičemž ne každý faktor má pro podnik stejnou důležitost a také se liší tím, co ovlivňuje. Při analýze vnitřního prostředí je tedy nezbytné brát v úvahu, jaké jsou cíle, kterých chce firma dosáhnout.

1.5.2. Mezoprostředí

Do pojmu mezoprostředí jsou zahrnovány vnější síly a prvky v blízkosti podniku, které na něj mají nějaký vliv. Tím, že podnik vstoupí do určitého výrobního oboru, stává se součástí prostředí tohoto výrobního oboru. Podnikatel má tedy možnost si prostředí určitým způsobem vybrat, i když toto prostředí je součástí daného oboru. Kdyby podnikatel zvolil jiný obor, zvolil by tím i jiné podnikatelské prostředí. Toto prostředí vymezují zákazníci, konkurence, dodavatelé, distributoři a veřejnost.

Dodavatelé

Za dodavatele považujeme firmy a jednotlivce, kteří nabízejí a zajišťují zdroje potřebné pro výrobce. Ve většině případů se jedná o zdroje surovin a materiálů, ale také práce, zařízení, vybavení pracovišť nebo hotových výrobků určených k dalšímu prodeji. Takovéto firmy tvoří zásobovací trh. Náklady a kvalita nakupovaných výrobků, stejně jako dodržování smluvních podmínek a termínů výrazným způsobem ovlivňují i kvalitu výsledků podniku na trhu. Jaké dodavatele podnikatel zvolí, jaké dodací podmínky se mu podaří vyjednat, s jak spolehlivými dodavateli podnikatel spolupracuje, to vše významnou měrou ovlivní finální produkt i výsledek hospodaření firmy. Z pohledu nákupního managementu je dodavatel ústřední vnější subjekt a marketingově pojatý nákupní přístup vyžaduje, aby v něm byl v jistém smyslu spatřován jak partner, tak také protihráč. Chce-li být podnikatel úspěšný, měl by disponovat znalostí slabých a silných stránek svých dodavatelů, jejich tržní marketingové strategie, jakož i jejich celkové ekonomické situace a postavení na trhu. Je však vždy nutno mít na zřeteli, že vztah mezi dodavatelem a odběratelem musí být výhodný pro obě strany. Podnikatel se však orientovat jen na jediného dodavatele, byť by byl tento

v daném období velmi spolehlivý a výhodný. Je nezbytné, aby udržoval informace o konkurentech tohoto dodavatele, kteří jsou potenciálními nástupci současného dodavatele [8].

Konkurenti

Mimo několik vzácných výjimek má každá firma své konkurenty, proti nimž se musí na daném trhu prosadit. Samozřejmě zde hraje významnou roli to, v jakém oboru firma podniká nebo velikost trhu na kterém působí. Základní používané rozdělení konkurenčního prostředí, v němž se firma při svém působení na trhu může nacházet je:

- **dokonalá konkurence**

Za dokonale konkurenční trh označujeme takový, na kterém v daném odvětví působí velký počet kupujících a prodávajících. Vstup do odvětví je volný a ani pro odchod neexistují žádné překážky. Všechny produkty nabízené a poptávané v odvětví jsou stejnorodé. Hlavním znakem dokonalé konkurence je však skutečnost, že žádný ze subjektů působících v odvětví není schopen ovlivnit cenu. Firma má v tomto případě na trhu tak malý podíl, že nemůže svým příchodem na trh nebo odchodem z něho, ani zmenšením nebo zvětšením své produkce ovlivnit cenu [2].

- **nedokonalá konkurence**, kterou dále rozdělujeme na:

- **monopolní konkurenci**, pro niž je charakteristické, že na trhu existuje velký počet malých firem a vliv těchto firem na cenu produktů je pouze částečný. Vstup do odvětví je volný a produkt diferencovaný. Tento typ je typický pro restaurace, cestovní kanceláře, benzinové pumpy atd.
- **oligopolní konkurence**, která se vyznačuje naopak malým počtem větších firem. Existují částečné bariéry vstupu do odvětví a ceny produktů jsou závislé jak na objemu výroby, tak na ostatních konkurentech. Typické pro ocelářství, automobilový průmysl, bankovníctví, letecká doprava atd.
- **čistý monopol**, kdy existuje jeden výrobce, který má silný vliv na cenu a vstup do odvětví je uzavřený.

Výše uváděné typy trhů jsou teoretickými koncepcemi a v praxi se firma nikdy nenachází v typickém dokonale konkurenčním prostředí. Také čistý monopol se vyskytuje jen zřídka. Firma se podle předmětu podnikání nachází v prostředí někde mezi dokonalou konkurencí a čistým monopolem. Při strategických rozhodnutích je tedy nutné brát v úvahu toto hledisko a uvědomit si v jakém konkurenčním prostředí firma operuje. Jedná li se například o firmu působící na trhu, který se blíží dokonalé konkurenci, stává se podnikatel

příjemcem již trhem stanovené ceny. Další přístupy k problematice konkurence budou součástí konkurenční strategie, která bude popsána později.

Distributoři

Fyzickou distribucí nazýváme proces, při kterém se zboží dostává od výrobce k zákazníkovi, tento začíná ve výrobním závodě a končí předáním zboží zákazníkovi. Někdy bývá fyzická distribuce pojmána mnohem širěji a začíná mnohem dříve. Potom se vztahuje i na prvotní vstupy, na jejich efektivní přeměnu ve finální výrobky a na odeslání finálních produktů na místo určení. Objevuje se i nejširší pojetí, jež se zabývá navíc procesy, kterými dodavatelé získávají své vstupy [3]. Jako distributory označujeme firmy, organizace a jednotlivce, jenž se tohoto procesu účastní, a jsou jemu nějakým způsobem nápomocní. Jejich správný výběr a kontrola můžou podnikateli přinést konkurenční výhodu, patří sem:

- zprostředkovatelé
 - obchodní zástupci (dealeři)
 - obchodní cestující (agenti)
- prostředníci
 - maloobchod a velkoobchod
- firmy pro fyzickou distribuci
 - sklady a překladiště
 - přepravci
- finanční zprostředkovatelé
 - leasingové společnosti.
 - pojišťovny, banky.
- agentury marketingových služeb
 - poradenské firmy
 - reklamní a výzkumné agentury

Zákazníci

Zákazníci a správné pochopení jejich potřeb jsou pro firmu životně důležití. Podnik může mít perfektně naplánovaný výrobní proces, kdy má zajištěny spolehlivé dodavatele vstupních surovin, řízení a organizace výroby v podniku je na vysoké úrovni, výrobní náklady jsou rovněž na optimální výši, ale o produkt zákazníci nejeví zájem. Důvodem bývá právě špatný odhad toho, co zákazník chce. Poznat potřeby a přání zákazníků není vůbec jednoduché. Někteří zákazníci si totiž své potřeby mnohdy ani neuvědomují nebo nejsou

schopni je správně formulovat. Často je možno přání zákazníků chápat různým způsobem. Například pod požadavkem „nepříliš drahý“ si každý zákazník představuje něco jiného. Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech vyplývajících z porovnání spotřebitelského užitku s očekávaným užitekem [3].

K lepšímu pochopení zákaznických potřeb nám pomáhá segmentace zákazníků do určitých skupin, což je možno učinit z mnoha různých hledisek. Jedno ze základních rozdělení přihlíží k tomu, na kterém trhu firma svůj produkt nabízí. Zde rozeznáváme pět základních trhů [4]:

- **Spotřebitelské trhy** – patří zde osoby a domácnosti, které nakupují produkty pro svou osobní spotřebu.
- **Trhy zprostředkovatelů** – jednotlivci a organizace poptávající zboží za účelem dalšího prodeje.
- **Trhy výrobců** – organizace nakupující služby a výrobky k dalšímu zpracování a užití při výrobě.
- **Vládní trhy** – zde řadíme státní instituce a orgány, které nakupují produkty za účelem plnění veřejné funkce a poskytování služeb veřejnosti.
- **Zahraniční trhy** – zde se jedné o zahraniční zákazníky, kteří mohou být zastoupeni výše uvedenými čtyřmi skupinami.

U každé z takto definovaných skupin, pak lze pozorovat odlišné požadavky, potřeby a charakteristické rysy. Segmentace umožní podniku dokonalejší definování trhu, lepší určení konkurence a pomůže rychleji reagovat na měnící se potřeby.

Veřejnost

Jedná se o osoby a organizace, které i přes absenci obchodní vazby s podnikem nebo jeho trhem mají významný vliv na to, jak bude podnik vnímán svými zákazníky. Budování dobrých vztahů s veřejností dnes často označované jako tzv. Public Relations je nedílnou součástí komunikace podniku a může mít významný vliv na poptávku po jeho produktech. Veřejnost můžeme rozdělit do těchto základních skupin:

- **finanční veřejnost** - banky, pojišťovny, leasingové organizace, tyto mají vliv na dostupnost finančních prostředků a poskytují reference při navazování nových obchodních vztahů.
- **občanská sdružení** – řadíme zde například organizace pro ochranu životního prostředí, odborové organizace, podnikatelské svazy apod.

- **sdělovací prostředky** – mají významný vliv na veřejné mínění a jsou hlavním prostředkem komunikace s veřejností.
- **místní veřejnost** – místní orgány státní správy, místní organizace a zájmová sdružení.
- **všeobecná veřejnost** – veřejnost nerozlišená.

1.5.3. Makroprostředí

Dodavatelé, konkurenti, distributoři, zákazníci a veřejnost operují v makroprostředí trendů, které vytvářejí **příležitosti**, ale i **hrozby**. Tyto síly představují to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a čemu se musí nějakým způsobem přizpůsobit. V rámci dnešního rychle se měnícího prostředí musejí firmy nepřetržitě sledovat vývoj **demografických, ekonomických, přírodních, technologických, politických, legislativních, sociálních a kulturních sil**. I když nyní popíšu tyto síly respektive prostředí, ve kterém se vyskytují odděleně, je potřeba věnovat pozornost jejich vzájemným interakcím, které bývají zdrojem již zmíněných příležitostí, ale také hrozeb[3].

Demografické prostředí

V demografickém prostředí zajímají firmu především lidé, jelikož ti vytvářejí trhy. Předmětem zájmu zde bývá velikost a tempo růstu populace v různých městech, regionech zemích, věková a národnostní struktura obyvatelstva, jeho postoje a chování, dále také sociální, příjmová, kvalifikační a vzdělanostní struktura. Demografická struktura je základem pro vytváření spotřebitelských skupin.

Ekonomické prostředí

Je představováno především makroekonomickými trendy dané ekonomiky. Na hospodaření podniku bude mít jistě vliv to, v jakém hospodářském cyklu se země nachází, jaký je kurz měny, míra inflace, výše důchodů nebo životní náklady. Trhy i lidé potřebují kupní sílu, která závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách, dluzích a na dostupnosti úvěrů. Úroveň a struktura příjmů obyvatelstva se neustále mění. Země z hlediska příjmové struktury bývají marketéry zařazovány do některé z následujících skupin [3]:

- 1) velmi nízké příjmy
- 2) převážně nízké příjmy
- 3) velmi nízké a velmi vysoké příjmy
- 4) nízké, průměrné a vysoké příjmy
- 5) převážně průměrné příjmy

Jak využijeme toto rozdělení, si můžeme ukázat při odpovědi na následující otázku. Na kterém trhu můžeme uplatnit automobil značky Lamborghini, jehož cena se pohybuje kolem 150 000 dolarů? V zemích s příjmovou skupinou 1) a 2) bude trh malý. Země s příjmovou skupinou 3), tedy země s poměrně silnou vrstvou nejbohatšího obyvatelstva patří mezi největší trhy pro tento typ automobilu. Tento příklad poukazuje na vliv ekonomického prostředí z hlediska poptávky po výrobcích. Na výši celkových nákladů produktu bude mít významný vliv zase aktuální výše průměrné mzdy v zemi, ve které se podnik vyrábí.

Přírodní prostředí

Zhoršování životního prostředí je dnes středem pozornosti na celém světě. V mnoha městech a regionech jsou často překračovány povolené limity nebezpečných látek v ovzduší a zákonodárci na tuto situaci reagují přijímáním nových ekologicky zaměřených zákonů, které tvrdě postihují některá odvětví. Mnoho firem je nuceno investovat nemalé částky na snižování negativních vlivů na životní prostředí vznikajících při výrobě, ale často také při spotřebě určitých výrobků. Ubývání přírodních zdrojů potřebných pro výrobu energií a dnes stále více se prosazující využívání obnovitelných zdrojů, to vše určitým způsobem ovlivní každého. Podnikatelé by měli tento vývoj pozorně sledovat, jelikož měnící se trendy v oblasti životního prostředí nepředstavují jen hrozby, ale také celou řadu podnikatelských příležitostí. Do přírodního prostředí řadíme také klimatické podmínky, úroveň infrastruktury nebo dopravní možnosti dané země.

Technologické prostředí

Technologie poskytla lidem takové vymoženosti, jako jsou počítače, automobily, letadla, ale také dala vzniknout takovým hrůzám jako je samopal nebo atomová bomba. Každá nová technologie přináší něco nového, přičemž zároveň má většinou destruktivní vliv na to co je novou technologií nahrazováno. Místo toho, aby se zastaralá odvětví přesunula do nových pozic, dochází mnohdy k marnému boji nebo ignorování nových technologií a potom především z tohoto důvodu dochází k zániku podnikatelského subjektu. Podnikatelé by měli zaměřit svou pozornost především na následující trendy v technologii [3]:

- **Zrychlující se tempo technologických změn** - vzniká mnoho nových nápadů a čas mezi jejich vznikem a implementací se stále zkracuje.
- **Neomezené příležitosti pro inovace** - vědci se zabývají znepokojujícím množstvím nových technologií, které mohou změnit stávající produkty a procesy.
- **Změny ve výdajích na výzkum a vývoj** - dnes stále rostoucí výdaje.

- **Rostoucí regulace technologických změn** - vychází z toho, že veřejnost si z důvodu rostoucí složitosti výrobků přeje být ujistěna o jejich bezpečnosti.

Změny v technologickém prostředí přinášejí jedny z největších příležitostí, proto znalost technologických změn a inovačních procesů jak v rámci odvětví podnikání, ale i v zdánlivě nesouvisejících oborech je nutností pro úspěch v podnikání.

Politické a legislativní prostředí

Vývoj politického a legislativního prostředí je další oblastí, kterou je podnik a jeho chování významně ovlivněn. Je představováno zákony, vládními organizacemi nebo nátlakovými skupinami, které ovlivňují a omezují různé organizace, ale i jednotlivce. Z hlediska státu jsou prostřednictvím zákonů, vyhlášek a předpisů formulovány určité hospodářské, zdravotní, ekologické, bezpečnostní nebo jakostní požadavky, které je povinen respektovat každý, na něhož se vztahují. Zákony mohou vytvářet pro organizace nové příležitosti, například dnes tolik populární zpříšňování nařízení o likvidaci odpadů, vytváří vynikající příležitosti pro firmy zabývající se recyklací. Naopak z druhého pohledu pro mnoho firem produkujících při své výrobě třeba nebezpečný odpad, mohou přísnější předpisy v oblasti likvidace znamenat neřešitelné navýšení nákladů a tím způsobit neschopnost konkurence daného produktu.

Do tohoto prostředí jsou zahrnovány také různé další předpisy cenové, měnové, finanční, protimonopolní zákony, autorská práva, patenty apod. V mnoha případech, když jsou zásahy státu do podnikání minimální, bývá tato činnost vykonávána různými zájmovými skupinami (např. Svaz na ochranu spotřebitele). Spotřebitelské hnutí představuje organizované aktivity občanů a vlády, zaměřené na ochranu spotřebitelů před nečestnými praktikami výrobců a prodejců. Aktivisté spotřebitelského hnutí mají právo kontroly dodržování záručních lhůt, určování poctivých cen, obsahu nutričních hodnot potravin, jakosti zboží nebo dosahování přiměřených zisků [3]. Politické a legislativní prostředí se různí podle států a tyto odlišnosti se mohou stát pro podnikatele v konkrétní zemi výhodou oproti zemím ostatním nebo naopak.

Sociální a kulturní prostředí

Každá společnost a lidé v ní žijící mají svá specifika, která můžeme pozorovat ve formě jejich základního mínění, hodnot a norem. Sociální a kulturní prostředí a jeho úroveň se promítá do kupního chování spotřebitelů a výrazně ovlivňuje jejich preference. Podnikatelé musejí sledovat, jak lidé vnímají sami sebe, jaký postoj mají k ostatním, ke společnosti a k přírodě. Velmi důležité je také respektovat základní hodnoty a postoje obyvatelstva v dané

zemi nebo regionu. Každá společnost také zahrnuje nespočet dílčích kultur, tj. skupin, které sdílejí stejné hodnoty, pocházející ze stejných životních zkušeností nebo okolností. Tyto dílčí kultury vykazují rozdílná přání a spotřebitelské chování, přičemž právě jedna nebo více těchto skupin může být pro podnikatele skupinou cílovou [3].

1.6. SWOT analýza

Z předchozí kapitoly vyplývá, že makroprostředí a mezoprotředí (operační prostředí) sebou přináší pro podnik **příležitosti a hrozby**. V mikroprostředí podniku jsme zase schopni určitým způsobem identifikovat **silné a slabé stránky** daného subjektu a jejich komplexní hodnocení spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb je tzv. **SWOT analýza**.

Příležitosti můžeme klasifikovat z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu, kdy při určování pravděpodobnosti úspěchu je nutné brát v úvahu nejen to, jak produkt splňuje očekávání trhu, ale také konkurenční prostředí firmy. Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu. Obr. 1.2. nám znázorňuje obecné matice, které lze využít k určení významnosti příležitostí a hrozeb [3].

K tomu abychom mohli využít příležitosti, které jsme identifikovali, potřebujeme mít určité schopnosti. A právě z tohoto důvodu by každý podnik měl vyhodnocovat své silné a slabé stránky, což je možné realizovat pomocí kontrolního seznamu, který je znázorněn na obr. 1.3.

Obr. 1.2. Matice příležitostí a hrozeb

Matice příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Přitažlivost	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

Matice hrozeb

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

Obr. 1.3. Kontrolní seznam pro analýzu silných a slabých stránek

	Výkonnost					Důležitost		
	Velká síla	Malá síla	Střed	Malá slabost	Velká slabost	Vysoká	Průměr	Nízká
Marketing								
Finance								
Výroba								
Organizace								

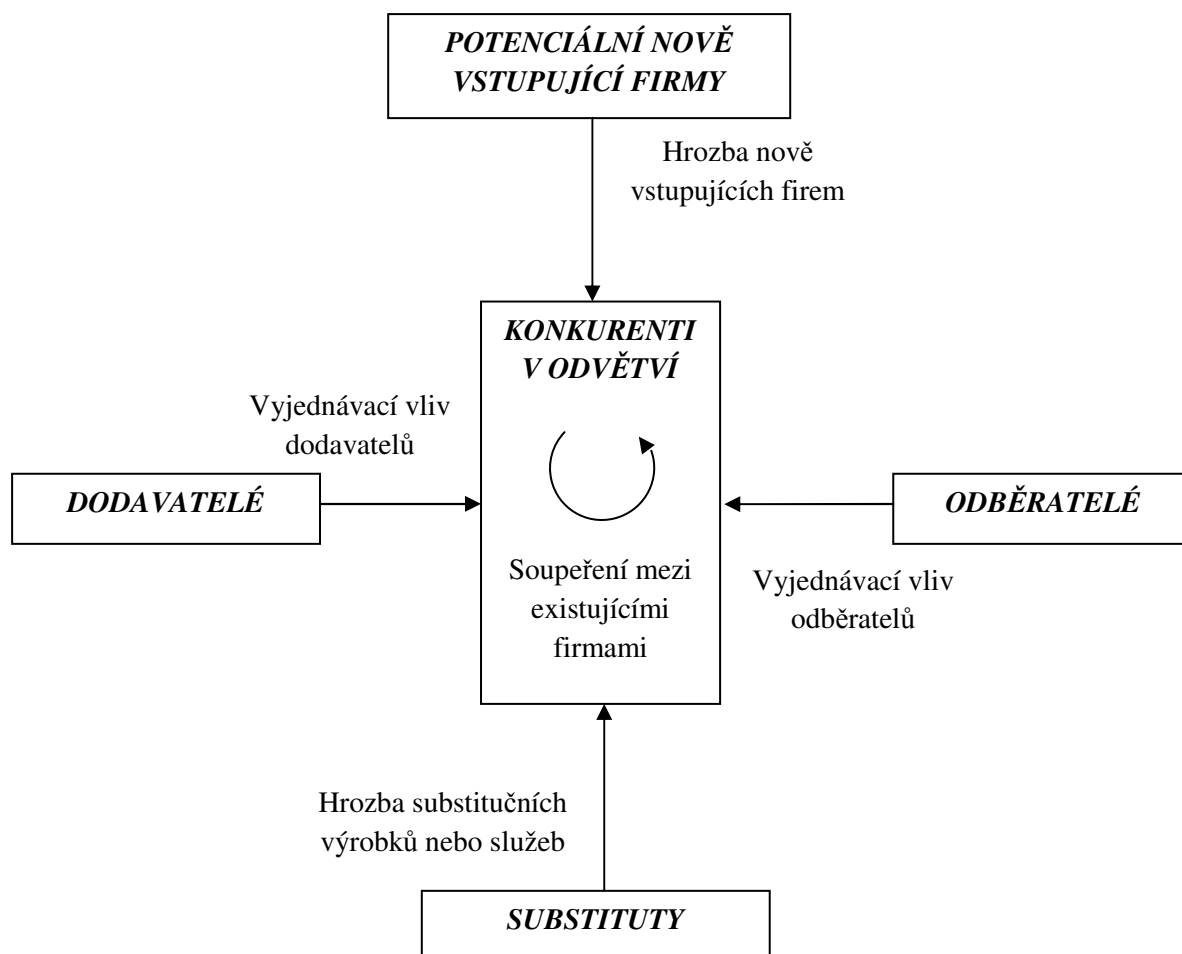
Na základě SWOT analýzy je firma schopna určit cíle pro konkrétní plánovací období, kterých chce dosáhnout. Tato etapa strategického plánování se nazývá formulování cílů [3].

1.7. Porterova konkurenční strategie.

Cíle určují, čeho chce firma dosáhnout. Strategie určuje, jak toho chce dosáhnout. Konkurence představuje pro každého podnikatele nebezpečí a to především zjednodušeně řečeno v podobě hrozby nedostatku zákazníků. Součástí strategického plánování, jemuž je dnes v oblasti řízení přikládán velký význam, je i konkurenční strategie. Vypracovat takovou konkurenční strategii firmy v podstatě znamená stanovit cíle, chování a zásady, jimiž se bude firma řídit ve vztahu ke konkurenci. Porter při formulování konkurenční strategie vychází z dokonalého poznání prostředí v konkrétním odvětví pomocí tzv. strukturální analýzy a na základě těchto zjištění přechází k stanovení vhodné strategie.

Výběrem odvětví, do kterého podnikatel při zahájení své činnosti vstupuje, si vybírá i konkurenci, jejíž struktura má v každém oboru svá specifika. Abychom mohli zpracovat konkurenční strategii podniku, je nutné uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí, ve smyslu prostředí daných odvětví, v nichž firma soutěží. To jaká je struktura v odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry. Porterova analýza konkurence vychází z toho, že úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou znázorněny na obr. 1.4. Tato analýza dále vychází z toho, že každé odvětví má jiný potenciál konečného zisku, přičemž právě souhrnné působení těchto pěti sil určuje výši tohoto potenciálu, který se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Stejně jako se v odvětvích různí potenciál konečného zisku, různí se souhrnné působení konkurenčních sil. V případě intenzivního působení těchto sil nemá žádná firma v odvětví zvlášť vysoké výnosy a naopak [6].

Obr. 1.4. Působení pěti konkurenčních sil v odvětví



Pro stanovení základního přístupu k vypořádání se s pěti konkurenčními silami existují 3 obecné konkurenční strategie, které jsou potencionálně úspěšné při předstížení jiných firem v odvětví [6]:

- **Prvenství v celkových nákladech**
- **Diferenciace**
- **Soustředění pozornosti**

V některých případech je možné úspěšné použití více obecných strategií najednou, avšak pro efektivní využití kteréhokoli z uvedených přístupů je zapotřebí, aby organizační a jiná opatření byla zaměřena na dosažení jednoho hlavního cíle, protože v případě sledování více než jednoho cíle se účinek těchto opatření zeslabuje.

Prvenství v celkových nákladech

Prvenství v celkových nákladech představuje zavedení výkonného výrobního zařízení a neustálé sledování možností snižování nákladů jak přímých tak nepřímých ve všech útvarech podniku. Dosažení této pozice je také velmi často podmíněno získáním vysokého relativního podílu na trhu nebo výhodným přístupem k surovinám. Sledování této strategie si mnohdy může vyžádat velké počáteční investice do technologického zařízení. Ale dosáhne-li firma této pozice, přináší ji to nadprůměrné výnosy v odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nejnižší náklady tedy firmu chrání před, působením všech pěti konkurenčních sil. Před soupeřením konkurentů je firma chráněna, tím že jí ještě stále zůstává zisk, zatímco konkurenti ho již obětovali na soupeření. Před vlivnými odběrateli firmu chrání fakt, že ti mohou stlačit cenu pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta a vůči vlivným dodavatelům poskytuje ochranu větší pružnost ve vypořádání se s růstem vstupních nákladů. Faktory, jež vedou k dosažení pozice nízkých nákladů, přinášejí sebou často výrazné překážky vstupu. A příznivě si stojí firma i vůči substitutům.

Diferenciace

Je druhou obecnou strategií, která je založena na vytvoření něčeho, co je v celém odvětví přijímáno jako jedinečné. Diferenciace může nabývat mnoha forem, například ojedinělý design nebo image značky, unikátní technologie nebo výjimečná služba jsou typické příklady. Tato strategie nedovoluje firmě upustit od sledování nákladů, ale vychází z toho, že náklady nejsou pro firmu to nejdůležitější. Pokud se firmě podaří dosáhnout diferenciaci, otevírá se jí možnost dosahovat nadprůměrných výnosů v odvětví, jelikož vytváří příznivou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami. Proti konkurenčnímu soupeření je firma chráněna, jelikož zákazníci jsou věrní osvědčené značce. To že konkurent musí překonat jedinečnost produktu, vytváří vstupní překážky. Vyšší ziskové rozpětí zase umožňuje oslabit vliv dodavatelů i odběratelů. A tím, že firma díky jedinečnosti produktu získala věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než konkurenti.

Soustředění pozornosti

Tato poslední obecná strategie je založena na zaměření se na konkrétní skupinu odběratelů, geografický trh nebo určitý segment výrobní řady. Oproti předchozím dvěma strategiím, jež se zaměřují na celé odvětví, jde u strategie soustředění o to vyhovět dobře zvolenému konkrétnímu objektu. Vychází se zde z předpokladu, že tímto přístupem je firma schopna efektivněji plnit své strategické cíle než konkurenti a dosáhne tak diferenciaci, neboť poskytuje lepší produkt než ostatní nebo při své činnosti vykazuje nižší náklady. Tedy

diferenciace nebo nízkých nákladů není dosaženo v rámci celého trhu, ale jedné nebo obou těchto pozic firma dosahuje v rámci zvoleného segmentu obr. 1.3.

Obr. 1.5. Tři obecné strategie

	Jedinečnost	Postavení
V celém odvětví	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
Jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Firma, která není schopná rozvinout svoji strategii ani jedním ze tří uváděných základních směrů je ve velmi špatném strategickém postavení a má téměř jistotu, že dosáhne nízké ziskovosti [6].

2. Charakteristika podniku

Praktické využití teoretických přístupů uvedených v první kapitole předvedu na restauraci Ondráš, ve Frenštátě pod Radhoštěm. Důvod je prostý, jedná se totiž o podnik mně velmi dobře známý, jelikož jsem se podílel na jeho výstavbě a zprovoznění a následně zde 2 roky zastával funkci vedoucího provozu. V současné době je podnik dočasně uzavřen, přičemž majitel zvažuje jeho znovu otevření. Před realizací tohoto záměru je nutné přijmout řadu strategických rozhodnutí. Plánované záměry majitele a historii tohoto podniku nyní přiblížím.

2.1. Založení vybraného podniku

Rozhodnutí založit restauraci Ondráš přijal majitel pan Jan Špaček v roce 2001. Při rozhodování o realizaci této investice sehrálo významnou roli, že ta představovala v jistém smyslu splnění si snu pana Špačka mít svou vlastní restauraci, a protože již v té době podnikal v jiném oboru a dařilo se mu jednoduše řečeno docela dobře, rozhodl se tento sen realizovat a to formou výstavby nového objektu. Jelikož vlastnil pozemek na okraji Frenštátu pod Radhoštěm, zvolil pro výstavbu právě tuto lokalitu.

Po mnoha administrativních a technických problémech byla restaurace zkolaudována a otevřena dne 17. 10. 2003. Objekt, který byl za tímto účelem postaven, má dvě nadzemní podlaží. V 1.NP se nachází restaurace s kapacitou 45 zákazníků a kompletní technické zázemí. 2.NP zůstává nezkolaudováno ve fázi rozestavěnosti, protože nebylo známo, jak bude do budoucna tento prostor využit. V té době se polemizovalo mezi variantou využít tento prostor k bydlení nebo k rozšíření restaurace o salónek s kapacitou cca 45 osob, který by poskytoval možnost pořádání různých oslav, ale vlastník se nerozhodl ani pro jednu z variant a ponechává tento prostor ve stavu rozestavěnosti, ve kterém se nachází dodnes.

Výstavba objektu byla financována z vlastních soukromých zdrojů a vybavení sloužící k provozu restaurace firmou Jan Špaček, právní forma fyzická osoba, která následně restauraci po dobu dvou let provozovala. Při uvedení restaurace do provozu byla definována podnikatelská strategie, kterou lze charakterizovat v těchto bodech:

- nabízet kvalitní služby za přijatelné ceny
- a to v příjemném rodinném prostředí klidné restaurace
- s pomocí dobře vyškoleného a profesionálního personálu

- přičemž se zaměřit na získávání stálých klientů
- vše za účelem dosažení přiměřeného zisku, který bude dosahovat minimálně výše nutné na obnovu zařízení, potřebný rozvoj a nutnou údržbu a obnovu budovy.

Z charakteru podnikatelské strategie vyplývá, že při uvádění restaurace do provozu před více jak pěti lety nebyl ekonomický přínos hlavním cílem tohoto projektu.

2.2. Pětiletá historie restaurace

V každém podnikání je nutné bilancovat a vyhodnocovat kroky, které byly realizovány, což nám přinese možnost vyvarování se stejných chyb nebo naopak využití toho, co se nám pohledem do minulosti ukáže jako správné. Pětiletou historii, kterou má tato restaurace za sebou, nyní stručně přiblížím po jednotlivých letech, od zmíněného založení v roce 2003 po situaci dnes.

Rok 2004

Po úspěšném zprovoznění v říjnu roku 2003 si podnik nemůže stěžovat na nedostatek zákazníků. V tomto roce restaurace nabízí široký výběr různých specialit a hotových jídel, přičemž své služby nabízí za ceny o něco nižší než konkurence. V letních měsících dochází k zprovoznění venkovního posezení s kapacitou 40 osob, čímž je za příznivého počasí rozšířena celková možná kapacita. Je také zřízen venkovní dětský koutek.

Vzhledem k tomu, že restaurace se nachází v klidné lokalitě asi 2km od centra města, je průměrná návštěvnost o víkendech a svátcích v tomto roce asi jednou tak vyšší než ve všedních dnech. Proto restaurace v pracovních dnech nabízí polední menu za zvýhodněnou cenu, jež zahrnuje polévku, výběr ze dvou hlavních jídel a domácí moučník, což přispívá k udržení přijatelné výše tržeb, ale ziskovost tohoto menu je nulová. Zákazníci projevují právě o víkendech zájem o pořádání různých oslav, které jsou ovšem uskutečňovány při zachování provozu, kdy je pro tento účel využívána polovina prostoru restaurace a druhá zůstává k dispozici ostatním zákazníkům, což podstatně omezuje počet osob, pro něž je možné slavnostní akce tohoto typu pořádat. O víkendech tedy můžeme často pozorovat nedostačující kapacitu restaurace.

Přibližně v polovině tohoto roku dochází ke zvýšení sazby DPH u stravovacích služeb z 5% na 22%. Z tohoto důvodu dochází ke zvýšení cen jídel v průměru o 10%. Toto zdražení zákazníci bez větších problémů akceptují.

Podnik zaměstnává v této době celkem 5 lidí a jednu pomocnou sílu. Hospodářský výsledek za rok 2004 byl v souladu s výše přiblíženou strategií.

Rok 2005

V první polovině roku dochází v této lokalitě k otevření dvou nových restaurací, které nabízejí podobné služby. Tato skutečnost měla pravděpodobně za následek prudký pokles tržeb. Z tohoto důvodu majitel přistupuje k mírnému zdražení a redukci nákladů. Stále jsou poskytovány služby kvalitní, o které je i přes další nutné zdražení zájem, i když v menší míře. Z klientely, kterou restaurace má, převažuje klientela stálá, jež je s úrovní služeb spokojena. Na celkových tržbách se v prvních dvou letech provozu podílejí nabízená jídla přibližně 70% a zbylých 30% tvoří alkoholické a nealkoholické nápoje. Hospodářský výsledek v tomto roce končí mírnou ztrátou.

Rok 2006

Majitel přijímá rozhodnutí restauraci pronajmout. Nový nájemce poskytuje služby na trochu nižší úrovni, ale také za nižší ceny. Dochází ke ztrátě některých stálých klientů, kterým služby nabízené novým provozovatelem přestávají vyhovovat. Tato ztráta je částečně kompenzována tím, že je nově nabízeno pořádání oslav pro uzavřenou společnost. Důsledkem toho je, že náhodní hosté přijíždějící zde v době pořádání akce pro uzavřenou společnost jsou odmítnuti, což u nich pravděpodobně vzbuzuje nedůvěru při rozhodování o příští návštěvě, jelikož restaurace je od centra poněkud vzdálena a odmítnutí zákazníci zde zbytečně zajižďejí.

Rok 2007

Nájemce pokračuje v provozování restaurace v duchu své strategie, která je zaměřena na pořádání společenských akcí pro uzavřenou společnost a pravděpodobně i z tohoto důvodu dochází k dalšímu úbytku zákazníků „klasických“, tedy těch co přicházejí na oběd či večeři. Relativně v blízkém okolí se otevírají další dvě restaurace. V třetím čtvrtletí tohoto roku nájemce z finančních důvodů ukončuje nájemní vztah.

Rok 2008

Podnik po čtyřech měsících uzavření otevírá další nájemce. Před otevřením dochází pouze k minimálním úpravám interiéru a nabízených služeb. Nájemce tedy nepřichází s ničím novým, přičemž volí odlišnou cenovou strategii a to strategii relativně vysokých cen. Nedaří se mu vzbudit zájem zákazníků a přibližně v polovině roku ukončuje nájemní vztah.

2.3. Majitelem plánovaná budoucnost

Majitel objektu pan Špaček se po zkušenostech s nájemci rozhodl objekt dále nepronajímat. Z důvodu ukončení podnikatelských aktivit v jiném oboru se rozhodl opět plně věnovat provozování této restaurace a pokusit se z ní vybudovat podnik finančně zdravý a konkurence schopný, který by jemu a jeho rodině přinášel přiměřené finanční prostředky. Toto tedy můžeme považovat za hlavní cíl aktivit, které budou provozovatelem vyvíjeny.

Pan Špaček je rozhodnut do znovu zprovoznění restaurace a případného rozšíření nabízených služeb investovat potřebné finanční prostředky nutné k zajištění efektivnosti podniku. Jeho záměry vyjádřím v několika následujících bodech:

- **Před znovuootevřením**
 - částečně inovovat interiér restaurace z důvodu opotřebovanosti některého zařízení po pěti letech využívání.
 - kuchyň a technické zázemí ponechat v dosavadním stavu jelikož jejich kvalita je dostačující.
 - v 2.NP dokončit penzion, který nabídne zákazníkům čtyři prostorné dvojlůžkové pokoje s možností až dvou přistýlek a vlastním sociálním zázemím.
- **V průběhu provozování**
 - v restauraci se zaměřit na nabídku jídel na objednávku a specialit, k tomu disponovat nabídkou kvalitních vín.
 - co se týká pořádání akcí vždy zachovat alespoň část provozu pro náhodně příchozí hosty. Tedy nabízet pořádání akcí pro společnost do maximálně 25 hostů při zachování provozu pro náhodně příchozí.
 - snažit se vše poskytovat prostřednictvím dobře vyškoleného a úslušného personálu.

Shrneme-li výše uvedené tak můžeme konstatovat, že záměrem majitele je vrátit se k provozování restaurace a nabízet v ní podobné služby jako před třemi lety, přičemž plánuje rozšíření nabídky služeb o ubytování ve čtyřech prostorných apartmánech, které zbuduje v 2. NP nad restaurací. Proto při analýzách v následující kapitole již budu posuzovat podnik s plánovaným názvem Restaurace – Penzion Ondráš, jež bude nabízet vedle služeb stravovacích také služby ubytovací.

3. Praktická část

Tato část by nám měla ukázat, jak budou záměry pana Špačka přijaty okolím, co může v průběhu provozování zvolených činností očekávat a na co by se měl případně připravit nebo čeho se vyvarovat.

3.1. Analýza prostředí

Analýzou si vlastně určitým způsobem znázorním faktický stav, přičemž pozornost věnuji především těm faktům, které mají nebo budou mít významnější vliv na výsledek podnikatelského procesu.

3.1.1. Mikroprostředí

Finance

Jak již bylo řečeno objekt je v soukromém vlastnictví majitele a jeho manželky. Firma pana Špačka, který se jako podnikatel fyzická osoba doposud věnoval zprostředkovatelské činnosti, bude provozovatelem plánovaných aktivit. V průběhu prvního roku se i přes ukončení aktivit v oblasti zprostředkování předpokládají nějaké příjmy, jelikož některé činnosti prováděné v minulém roce budou dofakturovány v roce letošním. Je předpoklad, že příjmy budou činit minimálně 700.000,- Kč. Do zařízení potřebného k provozování, které je možno jednorázově bez odpisů uplatnit do nákladů je v plánu investovat 400.000,- Kč a na zajištění financování zahájení provozu má 300.000,- Kč. Dostavba penzionu v 2.NP bude zajištěna soukromými finančními zdroji majitele a ten bude následně objekt pronajímat své firmě. Výše investice na dostavbu penzionu je zkalkulována na 800.000,-Kč.

Provoz a zaměstnanci

Provoz restaurace a penzionu budou zajišťovat pan Špaček a jeho žena, která bude spolupracující osobou. Dále budou do zaměstnaneckého poměru přijati dva kuchaři a jedna servírka. Jeden z plánovaných kuchařů je dlouholetý známý pana Špačka a ve svém oboru má bohaté zkušenosti, které budou využity při plánované nabídce specialit. Ten je s plány majitele seznámen a souhlasí i s převzetím zodpovědnosti za kvalitu nabízených jídel a za výběr kuchaře na další směnu. Paní Špačková vystudovala hotelovou školu a nějakou dobu v tomto oboru i pracovala, proto bude zajišťovat s pomocí jedné servírky provoz penzionu a restaurace.

Objekt a technické zázemí

Pouze pět let starý objekt je velmi dobrém stavu. Díky materiálům použitým při výstavbě dochází k minimálním tepelným ztrátám. Přesto z důvodu nemožnosti napojení objektu na řád zemního plynu a nutnosti využívat k jeho vytápění elektrické energie nejsou náklady na provoz zanedbatelné.

Technické zázemí restaurace tedy kuchyně, sklad, toalety, šatna pro zaměstnance vše je moderní a plně vyhovuje plánovaným činnostem. V restauraci je nutné provést pouze minimální úpravy interiéru. Zde bude vhodné uvést, že kapacita restaurace je pouze 45 míst, přičemž v letních měsících a za příznivého počasí je rozšířena o venkovní posezení pro celkem 40 míst.

Penzion v 2NP poskytne čtyři rozměrné apartmány s vlastním sociálním zázemím o průměrné velikosti 28 m². Přístup do této části objektu je samostatným vchodem. Penzion bude vybaven nábytkem v nižší až střední cenové relaci. V každém pokoji budou samostatné elektrické přímotopy, takže bude možno vytápět jednotlivé pokoje nezávisle na sobě.

Marketing

V průběhu posledních třech let, kdy se v restauraci vystřídali dva nájemci, došlo do jisté míry ke ztrátě dobrého jména, které restaurace získala v počátcích svého provozu před pěti lety. Samotná marketingová činnost podniku byla v posledních dvou letech značně zanedbávána. Před znovuootevřením restaurace a penzionu je plánováno využití regionálního rádia a televize k reklamním účelům. Internetovou reklamu prostřednictvím regionálních stránek různých institucí bude majitel využívat i v průběhu dalších měsíců. V prvních měsících provozu bude vše podřízeno spokojenosti příchozích zákazníků a snaze o to získat je pro další návštěvu. K tomu majitel plánuje využít různých forem slevových poukázek, které by měly zákazníky motivovat k opakovaným návštěvám restaurace.

3.1.2. Mezoprostředí

Lokalita

Objekt je situován u Frenštátu pod Radhoštěm asi 1 km od centra v klidné lokalitě, která je zastavěna rodinnými domy a několika malými podniky. Objekt je vzdálen od hlavní silnice spojující Frenštát p. R. s Čeladnou a Frýdlantem nad Ostravicí asi 0,5 km a příjezd je zajištěn po obecní komunikaci, která je v dobrém stavu. Někoho může odradit šířka této komunikace, kdy především v zimě a při větší sněhové pokrývce může docházet k situaci, že

není možné se vyhnout s protijedoucím vozidlem. Značení při sjezdu z hlavní komunikace je formou poutače a následně menších informačních šipek. K parkování je k dispozici parkoviště s kapacitou 12 aut.

Při jasném počasí se zákazníkům penzionu a restaurace nabízí krásný výhled na panorama pohoří Beskyd s horou Radhošť. Nejvyužívanější turistickou trasou v tomto pohoří je trasa Pustevny – Radhošť, která vede kolem sochy Radegasta. Dostupnost lanové dráhy vedoucí z Ráztoky na Pustevny je asi 10 minut autem. K dopravě k lanové dráze lze využít i autobus jelikož z nedaleké zastávky jezdí tímto směrem pravidelné linky.

Zákazníci

Zákazníky zkoumáme proto, abychom správně pochopili jejich potřeby, a následně jsme mohli hledat možnosti, jakým způsobem tyto potřeby uspokojit za podmínky dosažení určité míry zisku. Restaurace se chce nabídkou svých služeb zaměřit na zákazníky vyhledávající klidné posezení v příjemném prostředí, s možností využít především v letních měsících venkovního posezení. Nabízené služby budou vhodné pro různé druhy obchodních jednání, pořádání menších rodinných oslav nebo k záměru dopřát si kvalitní oběd nebo večeři. Z předchozích zkušeností neplánuje restaurace nabízet hotová jídla a denní menu za zvýhodněnou cenu, ale chce se zaměřit na zákazníky vyhledávající kvalitní jídla na objednávku ve střední cenové relaci. Zákazníci restaurace budou především z Frenštátu pod Radhoštěm a jeho nejbližšího okolí, ale také hosté využívající služeb penzionu.

Nabídka služeb penzionu bude zaměřena na zákazníky, jež vyhledávají ubytování opět v klidném prostředí uprostřed přírody, za cenu nižší než nabízejí okolní hotely. Majitel není schopen blíže popsat cílovou skupinu zákazníků. Pravděpodobně budou z řad obchodních cestujících, nebo také z řad rodin s dětmi trávicí zde zimní nebo letní dovolenou. Je také předpoklad, že vzhledem k příznivým cenám budou služeb penzionu využívat i senioři při poznávacích návštěvách tohoto regionu.

Konkurence

Můžeme konstatovat, že v současné době se podnik nachází v silně konkurenčním prostředí. Za několik posledních let se ve Frenštátě p. R. a jeho blízkém okolí otevřela řada nových restaurací nabízející služby podobné těm, které plánuje poskytovat pan Špaček. Metodou pozorování bylo zjištěno, že trh je v této lokalitě skutečně přesycen nabídkou restauračních služeb. Řada těchto podniků bojuje s nízkou návštěvností, která u některých dosahuje existenčního minima. Ceny restauračních služeb jsou zde díky velké konkurenci na

velmi nízké úrovni, což při snaze dosahovat zisku vyvolává stálý tlak na snižování nákladů restaurací nejlépe však při zachování kvality. Jelikož je restaurace podnik nabízející mimo jiné potraviny neznamena pro něj nízká návštěvnost jen pokles tržeb, ale ve většině případů dochází také ke ztrátám způsobeným z důvodu krátké trvanlivosti zásob. Tato skutečnost potom často vede k omezení nabídky jídel.

Konkurence v ubytovacích službách v této lokalitě není tak vysoká, především v nabídce ubytování v penzionech. Zhodnotíme-li lokalitu Frenštátu pod Radhoštěm a blízké okolí můžeme konstatovat, že podniků nabízejících ubytování je zde dostatek, ale jedná se zpravidla o hotely, které jsou zaměřeny na poněkud odlišnou klientelu a to především z pohledu ceny za ubytování, která se v těchto hotelech pohybuje na mnohem vyšší úrovni než panem Špačkem uvažované ceny. Penzionů se v této lokalitě nachází velice málo a v přímé blízkosti asi 1km od našeho objektu pouze jeden. Ten je potřeba vnímat jako přímé ohrožení a zaměřit se na něj jelikož tento podnik disponuje také restaurací a nabízí služby podobné službám, které chce námi zkoumaný podnik nabízet.

Dodavatelé

Provoz restaurace a penzionu podnik plánuje zajišťovat prostřednictvím těchto dodavatelů:

- Plzeňský prazdroj, a. s.
- Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.
- MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.
- Prádelna Frenštát, s.r.o.
- Skupina ČEZ
- Ostatní dodavatelé

Plzeňský prazdroj, a. s.

Tato firma je vedoucí pivovarnickou společností ve střední Evropě a největším českým exportérem piva. Se svými značkami Pilsner Urquell, Radegast, Gambrinus, Velkopopovický kozel je na českém trhu na prvním místě v objemu prodeje piva. Distribuce na území České republiky se realizuje prostřednictvím 13 obchodních a distribučních center. Jedno z těchto center se nachází spolu s pivovarem Radegast, který je jedním ze tří pivovarů společnosti, v nedalekých Nošovicích a zajišťuje prodej a distribuci produktů také v lokalitě Frenštátu pod Radhoštěm.

Restaurace Ondráš spolupracuje s touto firmou již od svého vzniku a nabízí v sortimentu pív výhradně produkty této společnosti. Zajištění technického vybavení od výčepního zařízení přes velké slunečníky až po dostatečnou zásobu sklenic a dalších doplňkových předmětů funguje u této společnosti výborně. Pravidelné zásobování nabízeným sortimentem funguje jednou týdně. Vzhledem k relativně nízké výčepnosti, které restaurace vzhledem k charakteru nabízených služeb dosahuje, nemůže uplatňovat vůči tomuto dodavateli další bonusy, jejichž čerpání je podmíněno vysokým a pravidelným odběrem zboží. Celkově lze tohoto dodavatele a jím nabízený sortiment hodnotit kladně.

Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

Tato firma je výrobním a distribučním partnerem společnosti The Coca-Cola Company pro Českou republiku. Prostřednictvím tohoto dodavatele bude podnik zajišťovat kompletní nabídku nealko nápojů. Podnik již s tímto dodavatelem spolupracoval v prvních dvou letech své činnosti. Zajištění zásobování a prostředků na podporu prodeje je na velmi dobré úrovni. Známost této značky můžeme hodnotit také velmi pozitivně. Na druhou stranu jsou ceny této společnosti oproti její přímé konkurenci, kterou v České republice vytváří skupina Kofola, o desítky procent vyšší.

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

Tato společnost nabízí prostřednictvím 13 velkoplošných prodejen především podnikatelům z oblasti gastronomie a obchodu široký sortiment potravinářského i nepotravinářského zboží. Ucelená nabídka velkoplošných prodejen umožňuje provozovatelům restauračních zařízení a maloobchodníkům zakoupit pro jejich provozovny také vybavení, pomůcky, nástroje i zařízení určené pro prodej výrobků a nabízení služeb. Tohoto dodavatele plánuje využívat pan Špaček k zabezpečení většiny surovin nutných pro přípravu a nabídku jídel, ale také provoz penzionu.

Pro tuto analýzu je důležitá prodejna v Ostravě, která je vzdálena necelých 40 km od Frenštátu pod Radhoštěm. Dostupnost této prodejny je dobrá a z časového hlediska můžeme konstatovat, že cesta automobilem tam trvá v průměru 40 minut. Tato vzdálenost je kompenzována tím, že podnikateli se nabízí možnost skoro vše pořídit na jednom místě. Podnikatel je nucen si zboží sám najít, naložit, odvést a vyložit, ale také má možnost vizuálního srovnání a výběru mezi různými variantami surovin. Na jednom místě se zde nachází sortiment od mnoha dodavatelů, takže podnikatel je tímto způsobem stále v kontaktu s novinkami, které v tomto oboru přicházejí na trh.

Prádelna Frenštát, s.r.o.

Tato prádelna zajišťuje praní prádla a chemické čištění textilu pro hotely, penziony, restaurace, potravinářské provozy a zdravotnická zařízení - včetně svozu a rozvozu vlastními vozidly. Nachází se ve vzdálenosti 2 km od podniku. Služeb prádelny využívá restaurace od počátku svého provozu a s vedením této firmy má pan Špaček přátelské vztahy. Po dobu pětileté spolupráce nebyly pozorovány žádné podstatné závady při poskytovaných službách. Pro zajištění provozu penzionu se tato firma jeví jako optimální varianta. Vzhledem k předpokladu podstatného navýšení požadovaných služeb spojených s praním prádla pro penzion se podařilo předjednat slevu ve výši 5% z celkové ceny prádelnou poskytnutých služeb pro podnik.

Skupina ČEZ

Tohoto dodavatele řadíme také mezi významné, jelikož spotřeba elektrické energie je z důvodu jejího využití k vytápění restaurace a plánovaného penzionu poměrně vysoká a její cena se zásadním způsobem promítá do cen nabízených služeb. Podstatná část spotřeby elektrické energie také připadá na technologické vybavení kuchyně a restaurace. Lze tedy konstatovat, že podnik je na tomto dodavateli zcela závislý a při přerušení dodávek elektrické energie není schopen provozu. Z pětileté historie spolupráce lze dodavateli vytknout poměrně časté výpadky dodávek elektrické energie, ke kterým dochází při zhoršených povětrnostních podmínkách a dobu jejich znovuoobnovení. Ta se někdy pohybovala až v řádech hodin, což restauraci znemožňovalo provoz.

Ostatní dodavatelé

Z ostatních dodavatelů zmíním společnost AG Technika Morava s. r. o., která je dodavatel topných a technických plynů. Podnik tohoto dodavatele využívá k dodávkám propan butanu v 33 kg lahvích pro plynový sporák a technického plynu biogon, který je používán k sycení čepovaného piva. Dodavatel zabezpečuje distribuci do místa určení po předchozí objednávce, přičemž v lokalitě Frenštátu pod Radhoštěm jsou závázky uskutečňovány dvakrát týdně vždy v úterý a ve čtvrtek. Spolupráce s dodavatelem funguje výborně a je možno konstatovat, že cena za dodávané suroviny je vzhledem k poskytovanému komfortu zásobování optimální.

Posledním dodavatelem, kterého zde zmíním, je malá firma s názvem Revin zabývající velkoobchodním i maloobchodním prodejem převážně alkoholických a nealkoholických nápojů. Tato firma, jejíž prodejna se nachází ve Frenštátě pod Radhoštěm je díky velice malé

vzdálenosti od restaurace schopna ještě v den objednání dodat požadované zboží. Tento dodavatel je podnikem využíván především v neočekávaných situacích, kdy je nutný rychlý závoz sortimentem alkoholických nebo nealkoholických nápojů.

3.1.2. Makroprostředí

Politické a legislativní prostředí

Jelikož se podnik nachází na území České republiky, musí se řídit zde platnými právními předpisy. Jejich porušování je už i u nás spojeno se značnými finančními postihy, jejichž výše může mnohdy způsobit existenční problémy takovému malému podniku. Při své činnosti musí podnik vycházet z pravidel stanovených především těmito zákony:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů
- Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů

Výše uvedený výčet právních předpisů není samozřejmě úplný. Podnikem prováděné činnosti jsou také pod přísným dohledem hygienické stanice, která zde pravidelně jednou ročně provádí kontroly dodržování hygienických předpisů, které se v oboru společného stravování řadí k velice přísným. Změny těchto předpisů mohou podnik významně ovlivnit. Například z přísnější legislativy v oblasti hygieny si může vyžádat poměrně značnou investici do zařízení nebo úpravy provozovny. Vzhledem ke skutečnosti, že objekt byl budován a zařizován teprve před pěti roky splňuje tyto předpisy po všech stránkách a oproti podnikům starším to lze chápat jako určitou výhodu.

Kulturní a sociální prostředí

Zhodnotíme-li vývoj tohoto prostředí ve vztahu k naší problematice v posledním desetiletí, můžeme konstatovat, že díky stále narůstající dynamičnosti veškerého dění kolem nás se stává stravování v různých podnicích veřejného stravování běžnou záležitostí a začíná stále více nahrazovat klasické domácí stravování. Po mnoha letech kdy v odvětví společného stravování byla pro zákazníky mnohdy jediným rozhodujícím faktorem cena nabízených služeb, můžeme dnes pozorovat nástup trendu kvality v tomto odvětví. Zákazníci jsou totiž

prostřednictvím médií a různých institucí stále více informování o škodlivosti nebo naopak prospěšnosti některých potravin na lidský organismus, což vede k tomu, že společnost obecně začíná více přemýšlet o tom co jí.

Ve vztahu k nabídce ubytování můžeme v posledních letech pozorovat trend zahraničních dovolených, kdy se stává jakousi společenskou povinností trávit alespoň jednou ročně dovolenou v zahraničí.

Demografické prostředí

Dle Českého statistického úřadu žilo k 30.9.2008 v České republice 10 446 157 obyvatel, přičemž za první tři čtvrtletí roku 2008 přibylo celkem 65 tisíce osob, když ve stejném období roku 2007 to bylo o 5,1 tis. méně. I když je tento přírůstek obyvatel ČR tvořen z převážné části zahraniční migrací, nezanedbatelně přispěl i přírůstek obyvatel přirozenou měnou. Ten v 1.-3. čtvrtletí roku 2008 dosáhl 13,6 tisíce, což bylo o 4,8 tisíce více než před rokem. V roce 2007 byla zaznamenána vůbec nejvyšší převaha počtu narozených nad zemřelými za posledních 25 let. Z dlouhodobého hlediska však dochází k stárnutí naší populace.

Moravskoslezský kraj měl ke konci roku 2007 podle předběžně zpracované bilance 1249897 obyvatel a svým počtem obyvatel je tak kraj stále nejlidnatějším krajem České republiky. Rok v 2007 byl prvním rokem od roku 1995, kdy počet obyvatel kraje meziročně vzrostl a to o 607 obyvatel. Zde nutno konstatovat, že tento absolutní přírůstek je nejmenší ve srovnání se všemi kraji a to výrazně nejmenší. Pro věkovou skupinu 65 a více let je charakteristickým rysem růst, a to jak v absolutních počtech (mezi roky 1991 a 2007 o více než 35 tisíc obyvatel), tak i jejího podílu na celkové populaci (mezi roky 1991 a 2007 o 3,1%). Tento nárůst se dá přesto označit, jako pozvolný s ohledem na blízkou budoucnost. Do této věkové kategorie, totiž začínají přecházet osoby ze silnějších válečných a poválečných ročníků a lze tak očekávat, že stávající trend bude nadále pokračovat a zrychlovat.

Ekonomické prostředí

Ukazatelů, podle nichž je možno posuzovat ekonomické prostředí dané společnosti je celá řada uvedu nyní některé z nich:

- **HDP na 1 obyvatele.**
 - Hrubý domácí produkt na 1 obyvatele České republiky vykazuje nepřetržitý růst od roku 1999, přičemž za rok 2007 dosáhl 6 %.
 - Také HDP na 1 obyvatele Moravskoslezského kraje stále roste již od roku 2000. V roce 2007 dosáhl růst HDP v tomto kraji 4,1 %.

- **Čistý disponibilní důchod domácností na 1 obyvatele**

- Za Českou republiku činil v roce 2007 tento důchod 166 525,- Kč a je pro něj charakteristický trvalý poměrně stabilní růst v posledních deseti letech.
- V Moravskoslezském kraji činil tento 149 659,- Kč a je na předposlední příčce mezi regiony skupiny NUTS2.

- **Míra inflace**

Následující tabulka znázorňuje míru inflace v České republice v jednotlivých letech a ta je vyjádřena v % přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen.

Tabulka č. 3.1. Míra inflace v ČR v jednotlivých letech v %.

Rok															
1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
10,0	9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	

Přes pozitivní vývoj ekonomického prostředí v minulých letech, který je patrný i z několika výše uvedených ukazatelů je podstatná také aktuální situace. Počátek roku 2009 je plně ve znamení finanční krize, která zasáhla celý svět v druhé polovině roku 2008. Nyní ve všech ekonomikách světa, včetně té naší, panuje velká míra nejistoty. Finanční krize přechází pozvolna v krizi hospodářskou, kdy mnoho velkých podniků musí propouštět své zaměstnance. Vlády všech zemí přijímají různá opatření ke zmírnění této krize, ale odhadnout nyní jejich účinnost lze jen velmi těžce. Stejně tak lze nyní jen s velkou mírou nejistoty odhadnout, jaké důsledky bude mít tato „krize“ na Českou republiku. Podle odhadů ministerstva financí zveřejňovaných v médiích má v tomto roce (2009) dojít k poklesu HDP o 1-2 %. V ekonomickém prostředí lze tedy pozorovat nastupující krizi, která sebou mimo jiné přináší neochotu obyvatel utrácet.

Technologické prostředí

Ve vztahu k problematice hostinské činnosti a provozu penzionu bude vhodné zmínit, že i v gastronomii dochází k poměrně velkým inovacím u zařízení používaného při přípravě jídel, ale také nápojů. Těžko lze v dnešní době provozovat restauraci nabízející standardní služby například bez kvalitního kávovaru nebo připravovat pizzu v klasické troubě.

Velké potravinářské společnosti dnes produkují pro restaurační provozy nepřeberné množství různých polotovarů, které celý proces přípravy často podstatným způsobem zjednoduší a tím je možno dosáhnout značné úspory nákladů. Tyto polotovary ve většině

případů obsahují mnoho konzervantů, barviv a jiných chemických látek, jejichž přítomnost může naopak, i přes relativně nízkou cenu mnoho zákazníků odradit.

Přírodní prostředí

I když v posledním desetiletí došlo v mnoha oblastech k zlepšení ochrany životního prostředí, ve velkých městech a průmyslových oblastech jsou obyvatelé stále vystaveni vysokým koncentracím nebezpečných látek v ovzduší. Moravskoslezský kraj a konkrétně město Ostrava a jeho okolí v této oblasti zauímají přední příčky. Povolené limity nebezpečných látek v ovzduší jsou zde často několika násobně překračovány. I tato skutečnost má za následek, že stále více obyvatel měst se snaží trávit volný čas, především o víkendech v přírodě nebo na horách. A právě pohoří a údolí Beskyd, kde se nachází i analyzovaný podnik Restaurace - Penzion Ondráš, je za tímto účelem obyvateli často využíváno.

3.2. SWOT analýza

Na základě analýzy prostředí je nyní možno určit příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí i silné a slabé stránky podniku. Analýzou SWOT zjistím, které silné stránky může podnik využít pro příležitosti nebo k odvrácení hrozeb. Dále pak, které slabé stránky je nutné minimalizovat a zároveň odvrátit případné ohrožení nebo které lze překonat využitím příležitosti.

Silné stránky podniku

1. Moderní objekt a technické zázemí
2. Velké venkovní posezení v přírodě s dětským koutkem
3. Plánovaná kvalita nabízených jídel
4. Nízké ceny ubytování
5. Dostatek finančních prostředků bez nutnosti zadlužit se
6. Vysoká odbornost a zkušenosti pracovníků
7. Možnost aktivního trávení volného času – hory, cyklistika, lyžování atd.

Slabé stránky podniku

1. Nemožnost pořádání akcí pro větší nebo uzavřenou společnost současně s normálním provozem restaurace.
2. Horší umístění restaurace – méně frekventovaná lokalita a v zimních měsících poměrně špatný dojezd autem.
3. Špatné jméno získané nestabilní kvalitou nabízených služeb v posledních dvou letech

4. Relativně malá kapacita penzionu i restaurace

Hrozby

1. Zvýšení nezaměstnanosti z důvodu finanční krize
2. Nízký počet zákazníků restaurace v pracovních dnech – tato skutečnost je spojená s nízkou obrátkovostí surovin, která způsobuje neupotřebení některých surovin.
3. Zvyšování cen energií
4. Vstup dalších konkurentů na trh
5. Zpřísnění legislativních podmínek pro provoz restaurace nebo penzionu

Tabulka č. 3.2. Odvrácení ohrožení

Hrozba č.	Využití silné stránky č. k odvrácení ohrožení	Minimalizace slabé stránky č.
1	3, 4	
2	1, 6	2, 3
3	1	
4	všechny	2, 3
5	1, 5	

V tabulce č.3.2. je znázorněno, které silné stránky může firma využít k překonání hrozeb okolí a které slabé stránky by se měla pokusit minimalizovat za účelem zmírnění ohrožení.

Příležitosti

1. Rostoucí trend aktivního trávení volného času v přírodě
2. Zvyšující se počet zákazníků vyhledávajících kvalitní jídla a služby
3. Vzrůstající počet rodin s dětmi – vzhledem k prostorným apartmánům a klidné lokalitě ideální nabídka ubytování pro tuto skupinu zákazníků
4. Rostoucí příjmy obyvatelstva
5. Stárnutí populace a trend aktivního trávení důchodového věku

Tabulka č. 3.3. Využití příležitostí

Příležitost č.	Využití silné stránky č.	Překonání slabé stránky č.
1	7, 2	2
2	6, 3	2, 3, 4
3	1, 2, 4	1, 2, 4
4	3	
5	4, 7	1

V tabulce č. 3.3. je znázorněno, které silné stránky může firma využít pro příležitosti z okolí a které příležitosti pomohou překonání slabé stránky podniku.

Z provedené analýzy vyplývá, že firma disponuje dostatkem silných stránek, pomocí nichž může odvrátit hrozby i využít příležitosti, které jsou v okolí. Naopak slabé stránky by měly být do jisté míry minimalizovány příležitostmi, ale také zvýšenou aktivitou podniku.

3.3. Volba konkurenční strategie

Při volbě konkurenční strategie je podstatné v jakém odvětví firma podniká a jaká jsou specifika tohoto odvětví, ale také jaká je konkrétní situace na lokálním trhu. V případě firmy provozující restauraci a penzion v zmíněné lokalitě můžeme konstatovat, že z pěti konkurenčních sil popsaných v části 1.7., jež určují míru konkurence v odvětví, zde bude hrát nejvýznamnější roli:

- **Hrozba nově vstupujících firem**
- **Vyjednávací vliv odběratelů**
- **Soupeření mezi existujícími firmami**

Hrozba nově vstupujících firem

Z analýzy vývoje tohoto odvětví v posledních letech, je zřejmé, že i přes neustálý nárůst legislativních a hygienických požadavků vzniká každým rokem mnoho podniků zaměřených na poskytování restauračních či ubytovacích služeb. V blízkém okolí zkoumaného objektu (do 10 km), vzniklo v posledních 4 letech minimálně 18 zcela nových zařízení nabízející tyto služby. Do budoucna je tedy nutné předpokládat vznik dalších takto zaměřených podniků, které jsou mnohdy zakládány a provozovány firmami dostatečně finančně silnými, jež takovéto podniky často provozují jako vedlejší předmět činnosti a jsou schopny případně ztrátový provoz poměrně dlouhou dobu financovat prostřednictvím příjmů z činnosti hlavní.

Vyjednávací vliv odběratelů

Roste-li počet podniků v daném odvětví, roste zákazníkům možnost výběru, kde svou potřebu uspokojí. Podniky se snaží zákazníkům všemožně vyhovět a tím roste jejich vyjednávací vliv. V tomto odvětví došlo v posledních letech k výrazné změně v chování zákazníků a to především ve smyslu jejich nároků na kvalitu služeb, za něž mají platit.

Soupeření mezi existujícími firmami

Je možné konstatovat, že firma se nachází v silně konkurenčním prostředí. Jen v samotném Frenštátu pod Radhoštěm nabízí, dle internetových stránek informačního centra tohoto města, možnost stravování 48 provozoven. Za účelem ubytování je uváděna možnost využití třech hotelů o průměrné kapacitě 45 lůžek a šesti penzionech o průměrné kapacitě 12 lůžek, ale také je zde možnost využití ubytování v soukromí nebo v letních měsících srubových chatkách v auto kempu přímo v areálu aqvaparku.

Z obecných strategií popsaných v části 1.7. je pro tento podnik jediná možná strategie Soustředění pozornosti, kdy podnik zvolí určitý segment trhu a něho se zaměří. Na takto zvoleném trhu pak jde cestou diferenciací nebo prvenství v celkových nákladech.

4. Návrhy a doporučení

Z analýz provedených v předchozí kapitole je zřejmé, že nejvíce ohrožuje podnik silné konkurenční prostředí, v kterém se nachází a to především ve vztahu k nabídce restauračních služeb, kterou je tento lokální trh přesycen. V oblasti ubytování je situace v oblasti konkurence poněkud lepší, přesto je nutné se i zde vypořádat s některými problémy, především s lokalitou, omezenou kapacitou, hrozbou pokračujícího se zvyšování cen elektrické energie nebo nastupující hospodářskou krizí.

4.1. Provoz

Zde považuji za nejdůležitější, aby provoz restaurace a penzionu nebyl zahájen dříve, než bude možno všechny služby poskytovat v odpovídající kvalitě. Je nutné si uvědomit, že zákazník, který se zklame při první návštěvě nové provozovny, je v této provozovně ve většině případů naposled.

Služby poskytované v restauraci by měly být zaměřeny směrem ke strategii diferenciaci. Snažit se vytvořit produkty, které zákazníka určitým způsobem zaujmou. Majitelem uvažovaná nabídka vín je toho příkladem. Jedná se totiž o vína produkovaná malým vinařstvím na jižní Moravě, kde je výroba zaměřena především na kvalitu, tyto produkty nejsou volně dostupné v obchodních sítích a budou-li doplněny kvalitním servisem, jistě zákazníky zaujmou.

Nabídka jídel musí být taková, aby něčím zaujala. Navrhuji zařadit do nabídky také některá jídla zahraniční kuchyně například slovinskou plejskavici, jejíž výrobní náklady jsou přijatelné a nenabízí ji žádný podnik v blízkém okolí. Nabídka jídel nesmí být moc široká, vzhledem k malé kapacitě restaurace by mohlo docházet k nedodržení kvality. Platí tedy nabízet menší výběr jídel při dodržení požadované kvality a tuto nabídku ve stanovených intervalech měnit.

Při provozování ubytovacích služeb se firma musí snažit dosáhnout diferenciaci především mezi penziony v této lokalitě. Bude tedy nutné sledovat konkurenci a opět se snažit nabídnout něco odlišného. Jít cestou strategie nejnižších nákladů na tomto trhu není vzhledem k malé kapacitě lůžek možné. Vhodné bude doplnit ubytovací služby o možnost zapůjčení horských kol, případně zajistit pro zákazníky formou předplacených hodin volný vstup do krytého bazénu, jež se nachází nedaleko.

4.2. Marketing

Dále mimo majitelem plánované aktivity v této oblasti navrhuji umístit reklamní panel na sloup lanové dráhy vedoucí z nedaleké Ráztoky, na turisty hojně navštěvované Pustevny. Poutače umístěné u hlavní cesty doporučuji nejpozději k datu znovu otevření podniku změnit a použít zcela nový typ a tuto změnu provádět jednou ročně. Po určité době totiž řidiči projíždějící kolem přestávají stále stejný objekt vnímat. Velká pozornost by měla být věnována grafické úpravě jídelního lístku, protože právě ten bude v prvních dnech zákazníky zajímat nejvíc. Vzhledem k doporučovanému relativně malému počtu nabízených jídel doporučuji k jejich prezentaci využít fotografií, i přes vyšší náklady na změny a tvorbu při této formě jídelního lístku.

Pro dosažení co největší obsazenosti penzionu by bylo vhodné zvážit případnou spolupráci s některou ze společností zabývajících se zprostředkováním ubytování, jelikož při využití spolupráce s firmou tohoto typu, která již na trhu nějakou dobu působí, se podaří rychleji proniknout do podvědomí zákazníků. Tato firma by měla zajistit oslovení velké skupiny zákazníků po celém území republiky, protože majitelem plánované reklamní aktivity jsou pouze regionálního charakteru, což pro nabídku ubytování není zcela ideální.

Doporučuji také věnovat velkou pozornost tvorbě vlastních internetových stránek, přičemž vzhledem k velikosti podniku by měl být využit nějaký bezplatný, případně finančně nenáročný server s možností aktualizace údajů.

Vzhledem k tomu, že se objekt nachází v klidné a málo zalidněné lokalitě bude nutné i po získání dobrého jména a stálých zákazníků vynakládat značné úsilí i finanční prostředky na činnosti, které budou oživovat tuto skutečnost v podvědomí zákazníků a to především proto, že podnik na rozdíl od jiných, těch nacházejících se na vysoce frekventovaných místech, není vidět. Této skutečnosti je potřeba věnovat opravdu velkou pozornost, jelikož v posledních dvou letech byla marketingová činnost velice zanedbávána a tato skutečnost jistě určitou mírou přispěla k podnikatelským neúspěchům dvou posledních nájemců.

4.3. Finanční plán

Na základě provedených analýz a informací z minulých let poskytnutých majitelem byla odhadnuta výše předpokládaných nákladů a tržeb. Z těchto údajů jsem sestavil finanční plán podniku, který tvoří přílohu č.1 této práce. Tento plán by měl sloužit jako základní pomůcka pro plánování a stanovování cílů. V průběhu provozu ho bude nutné aktualizovat

podle stávající situace po jednotlivých plánovacích obdobích. Ze současného plánu vychází předpokládaný výsledek hospodaření, který je uvedený v tabulce č. 4.1. Všechny kalkulace a výpočty jsou prováděny po odečtu DPH.

Tabulka č. 4.1. Předpokládaný výsledek hospodaření

za rok	2009*	2010	2011	2012	2013
odhadované náklady	1840200	2818880	3011074	3218435	3442285
předpokládané tržby	1332240	3362640	3698904	4068794	4475674
výsledek hospodaření	-507960	543760	687830	850360	1033389

*uváděné hodnoty jsou za období 6 měsíců roku 2009

V prvním roce provozu končí hospodaření podniku ztrátou ve výši 507.960,- Kč. Při pohledu na finanční plán zjistíme, že ta je způsobena především investicí do zařízení ve výši 400.000,- Kč, ale také náklady na pořízení nutných zásob ve výši 170.000,-Kč. Dále je pak záporný výsledek hospodaření v prvním roce ovlivněn nižšími plánovanými tržbami z důvodu předpokladu nižší návštěvnosti. V případě, že příjmy z jiných činností v roce 2009 budou v minimální výši 700.000,- Kč, bude možné tuto ztrátu krýt těmito finančními prostředky. Majitel by se měl také připravit na variantu nižších příjmů, než je naplánováno. Bude-li chtít v takovém to případě dodržet alespoň plánované výnosy, je logicky nutné hledat možnosti snížení nákladů.

Předpokládané náklady a možnosti jejich redukce

Při pohledu na sestavený finanční plán je zřejmé, že nejvyšší položku tvoří náklady na suroviny a zboží v restauraci a mzdové náklady. **Náklady na suroviny a zboží** jsou zkalkulovány v průměru na 38 % z dosažených tržeb. Jedná se tedy o náklady variabilní přímo závislé na dosažených tržbách. Jejich snížení bude pravděpodobně možné jen minimálně a vzhledem k zvolené strategii nesmí mít vliv na kvalitu nabízených produktů. Zde je nutné především sledovat ceny podnikem požadovaného sortimentu u různých dodavatelů a snažit se dodržet stanovený poměr vůči tržbám.

Mzdové náklady mají naopak fixní charakter a v případě, že podnik nebude dosahovat předpokládaných příjmů, jediné možné snížení těchto nákladů je omezení počtu zaměstnanců. Snížení mezd by zaměstnanci nebylo pravděpodobně akceptováno, a pokud ano vedlo by ke ztrátě motivace zaměstnanců a tím ke zhoršení kvality poskytovaných služeb. V případě, že bude majitel schopen zajistit provoz například bez plánované servírky a sníží

tím mzdové náklady o 25.000,- Kč měsíčně v roce 2009, změni se při zachování plánovaných tržeb podstatně výsledek hospodaření. Tato situace je znázorněna v tabulce č. 4.2, kde můžeme pozorovat značný rozdíl ve výsledku hospodaření podniku při snížení počtu zaměstnanců o servírku. Nyní se nabízí otázka, zda nezajistit provoz vlastními silami ve prospěch vyšších výnosů.

Tabulka č. 4.2. Předpokládaný výsledek hospodaření při snížení počtu zaměstnanců o servírku.

za rok	2009*	2010	2011	2012	2013
Původní odhadované náklady	1840200	2818880	3011074	3218435	3442285
<i>Náklady po snížení počtu zaměstnanců</i>	1690200	2512880	2689774	2881070	3088052
Původní předpokládané tržby	1332240	3362640	3698904	4068794	4475674
Původní výsledek hospodaření	-507960	543760	687830	850360	1033389
Výsledek hospodaření po úpravě	-357960	849760	1009130	1187725	1387622

*uváděné hodnoty jsou za období 6 měsíců roku 2009.

Otázkou zůstává, zda bude majitel společně s manželkou schopen, zajistit provoz v požadované kvalitě při takovém to snížení počtu zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že se ve Frenštátě pod Radhoštěm nachází Integrovaná střední škola společného stravování, doporučuji zvážit variantu využití spolupráce s učňovským střediskem této školy. V současnosti mívají školy tohoto typu problém nalézt pro své učně podniky k vykonávání praxe, a proto jsou podmínky vůči zaměstnavatelům relativně výhodné, především po finanční stránce.

4.4. Návratnost investice

K posouzení vhodnosti investice do rozšíření nabídky služeb o ubytování přistoupím následujícím způsobem. Celková potřeba finančních prostředků na dostavbu penzionu a jeho vybavení činí přibližně 1.100.000,- Kč. Jakým způsobem ovlivní rozšířená nabídka služeb výsledek hospodaření znázorňuje tabulka č. 4.3, která zachycuje předpokládané výnosy z provozu penzionu, kdy náklady na provoz penzionu byly stanoveny ve výši 15% z tržeb. Z tabulky je zřejmé, že investice do rozšíření nabídky služeb o ubytování je při předpokládaných příjmech možné považovat za životní nutnost, protože bez příjmů z této činnosti dochází k výraznému poklesu výnosů. Při pohledu na výnosy penzionu je možné

konstatovat, že budeme-li uvažovat prostou dobu návratnosti investice a příjmy z ní před zdaněním, dochází již v roce 2012 k navrácení vložených finančních prostředků.

Tabulka č. 4.3. Zhodnocení vhodnosti investice do nabídky ubytovacích služeb.

za rok	2009*	2010	2011	2012	2013
Předpokládané tržby penzion	192240	512640	563904	620294	682324
Náklady na provoz penzionu (15%)	28836	76896	84585	93044	102348
Výnos penzion	163404	435744	479318	527250	579975
Celkový předpokládaný výsledek hospodaření při poskytování ubytovacích služeb	-507960	543760	687830	850360	1033389
Celkové předpokládaný výsledek hospodaření v případě, že ubyt. služby nebudou poskytovány	-671364	108016	208512	323109	453414

*uváděné hodnoty jsou za období 6 měsíců roku 2009.

Závěr

Cílem této práce bylo zjistit současné postavení vybraného podniku na konkrétním trhu a zhodnotit vhodnost plánované investice do rozvoje služeb. Vše s využitím několika základních metod a přístupů. Myslím si, že cíl práce byl splněn, přičemž se také poměrně dobře podařilo objasnit problematiku Malého a středního podnikání.

Provedením analýzy prostředí, SWOT analýzy a Porterovy konkurenční analýzy jsem zjistil, že vybraný podnik Restaurace – Penzion Ondráš ve Frenštátě pod Radhoštěm by měl být schopen při dodržování navrhovaných strategií splnit majitelova očekávání. Cílem majitele je finančně zdravý a konkurence schopný podnik, který by jemu a jeho rodině přinášel přiměřené finanční prostředky. Přílohou této práce je finanční plán, jehož výsledkem jsou odhadované příjmy z podnikání před zdaněním, které majitel plánuje dělit rovným dílem mezi sebe a svou manželku coby spolupracující osobu. Zda se podaří dosahovat vyšších než odhadnutých příjmů nebo naopak nižších ukáže až samotný provoz. Bude-li skutečná návštěvnost podniku nižší než je očekáváno a situaci nebude možno ovlivnit ani plánovanou marketingovou činností, jeví se při analýze nákladů jako nejefektivnější způsob snížení počtu zaměstnanců.

Investici do zprovoznění penzionu lze považovat rozhodně za správnou, protože míra konkurence v restauračních službách je v dané lokalitě na velice vysoké úrovni. Penzion představuje pro podnik rozšíření nabídky služeb při minimálním zvýšení nákladů, jelikož jeho provoz nevyžaduje nutně zvýšení počtu zaměstnanců.

Vzhledem k vysoké míře konkurence v odvětví, ale i na konkrétním trhu a dynamické době bude provozování tohoto podniku zcela jistě náročné na čas, invenci i organizační schopnosti. Finanční přínos zde nebude pravděpodobně nijak závratný, jedná se totiž o odvětví, které se v posledních letech v České republice propadlo na poslední příčku ve výši průměrných mezd a u podniků tohoto zaměření nelze počítat s nějak vysokou mírou výnosnosti.

Seznam použité literatury

a) Knihy

- [1] GRUBLOVÁ, Eva. a kol. Podniková ekonomika. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [2] JUREČKA, Václav; JANOŠÍKOVÁ Ivana. a kol. Mikroekonomie. Učební text pro bakalářské studium. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2006. 327 s. ISBN 80-248-0910-9
- [3] KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozšířené vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- [4] KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
- [5] MIKUŠOVÁ, Marie. Podnikání v praxi. Praktický průvodce pro podnikatele. 1. vyd. Ostrava: Arnet on Line, a.s., 2004. 189 s. ISBN 80-239-3953-X.
- [6] PORTER, Michael. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [7] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2
- [8] SYNEK, Miloslav. a kol. Manažerská ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5
- [9] VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6

b) Elektronické zdroje

www.czso.cz

www.mpo.cz

www.business.center.cz

www.frenstat.info

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje bakalářské práce budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2009

.....
Petr Šrubař

Adresa trvalého pobytu studenta:

Petr Šrubař

č.p. 472

Tichá 742 74

Seznam příloh

Příloha č. 1 Finanční plán podniku

Příloha č. 2 Organizační struktura

FINANČNÍ PLÁN

Předpokládané náklady podniku

za období	měsíc 2009	2009*	2010	2011	2012	2013
1. mzdové nákl. průměr. 1 zam.	29000	174000	354960	372708	391343	410911
2. počet zaměstnanců	3	3	3	3	3	3
3. mzdové nákl. celkem	87000	522000	1064880	1118124	1174030	1232732
4. investice do vybavení v Kč		400000	50000	55000	60500	66550
5. investice do zásob		170000				
6. suroviny a zboží restaurace	72200	433200	1083000	1191300	1310430	1441473
7. náklady na el. energii	15000	90000	171000	179550	188528	197954
8. ostatní služby	6500	39000	78000	81900	85995	90295
9. nájem za objekt	15000	90000	180000	183600	187272	191017
10. marketing-reklama	8000	48000	96000	100800	105840	111132
11. ostatní náklady	8000	48000	96000	100800	105840	111132
Předpokládané náklady celkem	211700	1840200	2818880	3011074	3218435	3442285

*uváděné hodnoty jsou za období 6 měsíců roku 2009

Popis jednotlivých položek:

1. Uváděné částky zahrnují předpokládané celkové průměrné náklady na jednoho zaměstnance. V roce 2010 je plánován 2% růst a v dalších letech 5%.
2. Zajištění provozu je plánováno pomocí 3 zaměstnanců.
3. Celkové předpokládané mzdové náklady v jednotlivých letech.
4. V roce 2009 úvodní investice. Pro rok 2010 se předpokládají náklady na obnovu zařízení ve výši 50 tisíc Kč. V dalších letech je tato částka vždy o 10% navýšena.
5. Není předpoklad navýšování zásob, proto uvedena pouze počáteční investice.
6. Výpočet nákladů na suroviny, vychází z předpokládaných tržeb, kdy náklady na suroviny v průměru činí 38% z tržeb.
7. V roce 2010 je předpoklad snížení těchto nákladů o 5% z důvodu avizovaného snížení ceny el. energie. V dalších letech je kalkulováno s 5% růstem nákladů.
8. Tato položka zahrnuje předpokládané náklady na vodu, plyn další služby spojené s provozem budovy. Od roku 2011 kalkulováno s 5% růstem.
9. Objekt je ve vlastnictví majitele. Výše nájemného musí být stanovena ve výši tržního nájemného (nejlépe znalecký posudek). Od roku 2011 kalkulováno s 2% růstem.
10. Od roku 2011 plánován 5% růst výdajů
11. Tato položka zahrnuje náklady na prádelnu, čisticí prostředky atd. a od roku 2011 je plánován 5% růst těchto nákladů.



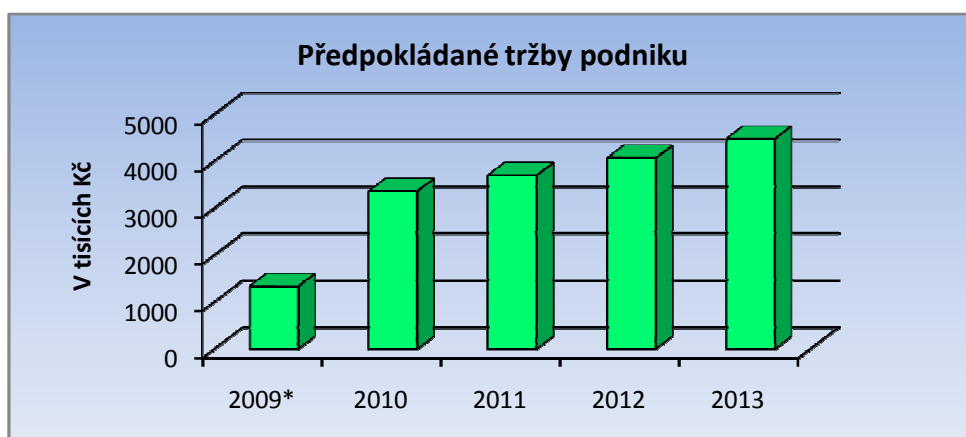
Předpokládané tržby podniku

za období		měsíc 2009	2009*	2010	2011	2012	2013
1.	restaurace	190000	1140000	2850000	3135000	3448500	3793350
2.	penzion	32040	192240	512640	563904	620294	682324
Předpokládané tržby celkem		222040	1332240	3362640	3698904	4068794	4475674

*uváděné hodnoty jsou za období 6 měsíců roku 2009

Popis jednotlivých položek:

1. V roce 2010 je předpokládán 25% růst tržeb. V dalších letech je plánován růst 10%.
2. Předpokládaná cena pokoje je 890,- Kč, přičemž v roce 2009 je předpokládaná obsazenost 30%. V roce 2010 potom 40%. A od roku 2011 je kalkulováno s 10% růstem tržeb.

**Předpokládaný výsledek hospodaření**

za období	2009*	2010	2011	2012	2013
odhadované náklady	1840200	2818880	3011074	3218435	3442285
předpokládané tržby	1332240	3362640	3698904	4068794	4475674
Výsledek hospodaření	-507960	543760	687830	850360	1033389

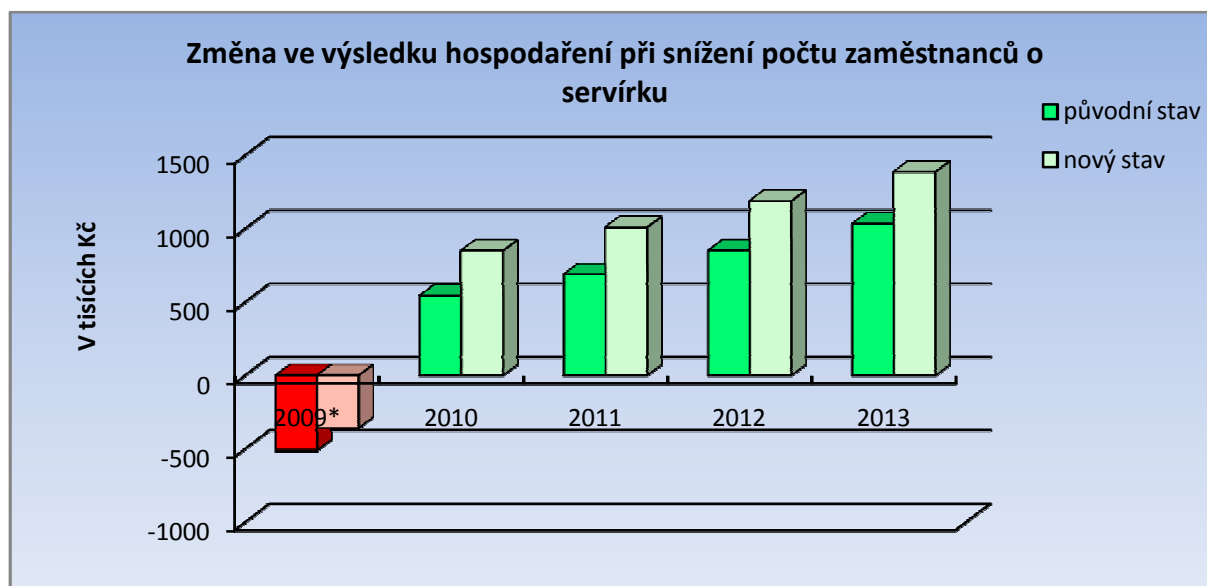
*uváděné hodnoty jsou za období 6 měsíců roku 2009



Změna výsledku hospodaření při snížení počtu zaměstnanců o servírku.

za období	2009*	2010	2011	2012	2013
mzdové náklady servírka	150000	306000	321300	337365	354233
odhadované náklady původní	1840200	2818880	3011074	3218435	3442285
<i>náklady po úpravě počtu zaměstnanců</i>	1690200	2512880	2689774	2881070	3088052
předpokládané tržby	1332240	3362640	3698904	4068794	4475674
Výsledek hospodaření původní	-507960	543760	687830	850359,7	1033389
Výsledek hospodaření po úpravě	-357960	849760	1009130	1187725	1387622

*uváděné hodnoty jsou za období 6 měsíců roku 2009



Organizační struktura Restaurace – Penzion Ondráš

